

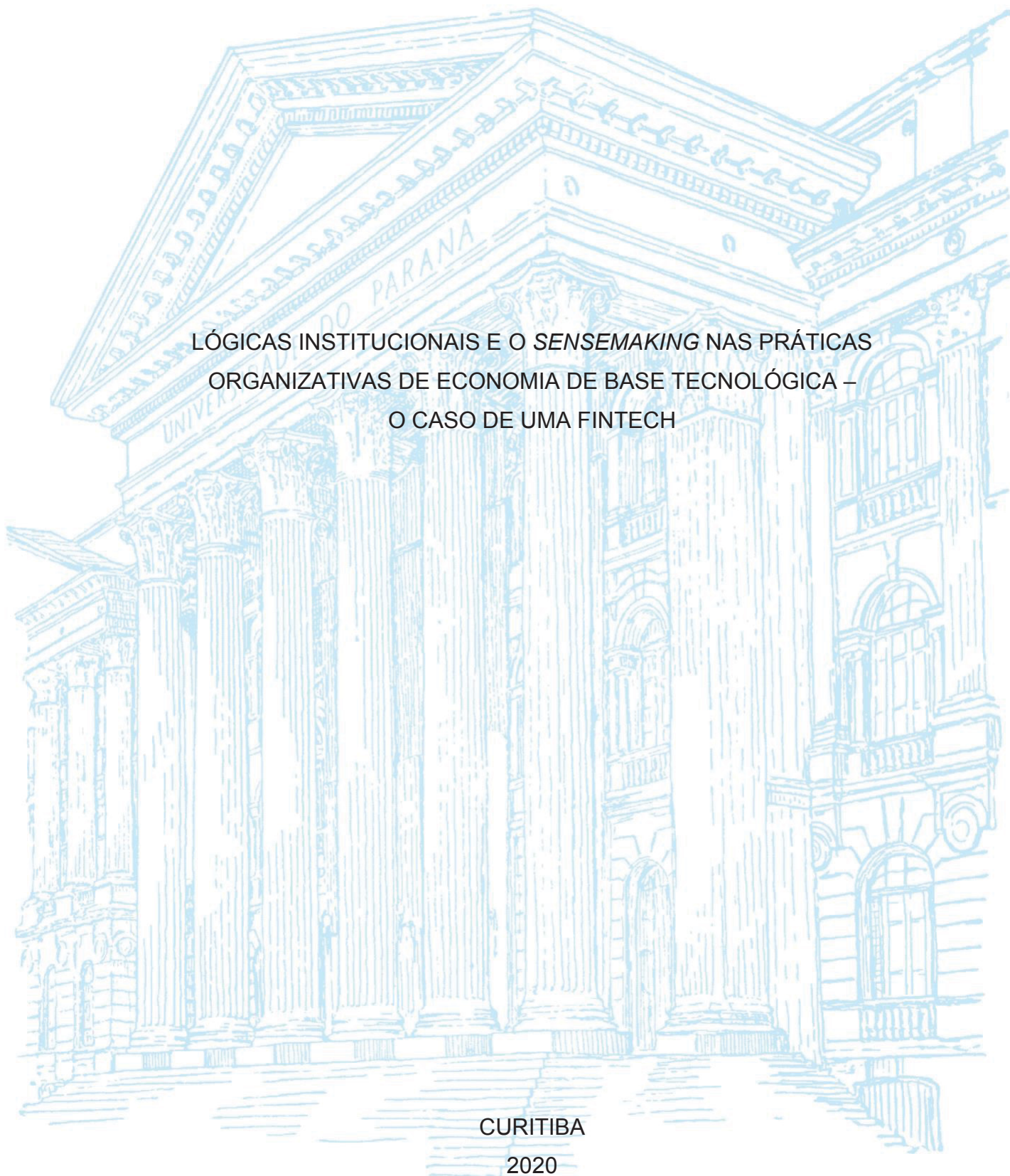
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANDRÉ RICARDO DO ROSÁRIO CONTANI

LÓGICAS INSTITUCIONAIS E O *SENSEMAKING* NAS PRÁTICAS
ORGANIZATIVAS DE ECONOMIA DE BASE TECNOLÓGICA –
O CASO DE UMA FINTECH

CURITIBA

2020



ANDRÉ RICARDO DO ROSÁRIO CONTANI

LÓGICAS INSTITUCIONAIS E O *SENSEMAKING* NAS PRÁTICAS
ORGANIZATIVAS DE ECONOMIA DE BASE TECNOLÓGICA –
O CASO DE UMA FINTECH

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Natália Rese

Coorientadora: Prof.^a Dr.^a Karina De Déa Roglio

CURITIBA

2020

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)
Bibliotecária: Mara Sueli Wellner – CRB 9/922

Contani, André Ricardo do Rosário

Lógicas institucionais e o *sensemaking* nas práticas organizativas de economia de base tecnológica : o caso de uma fintech / André Ricardo do Rosário Contani . - 2020.

126 p.

Orientadora: Natália Rese.

Coorientadora: Karina De Déa Roglio.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Defesa: Curitiba, 2020.

1. Lógica institucional. 2. Inovações tecnológicas 3. Sensemaking. I. Rese, Natália, 1982- II. Roglio, Karina de Dea, 1968- III. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. IV. Título.

CDD 658.4063




MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -
40001016025P6


TERMO DE APROVAÇÃO


Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **ANDRÉ RICARDO DO ROSÁRIO CONTANI** intitulada: **LÓGICAS INSTITUCIONAIS E O SENSEMAKING NAS PRÁTICAS ORGANIZATIVAS DE ECONOMIA DE BASE TECNOLÓGICA: O CASO DE UMA FINTECH**, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 18 de Fevereiro de 2020.


KARINA DE DÉA ROGLIO
Presidente da Banca Examinadora (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)


P.P. RAFAEL BORIM DE SOUZA (POR SKYPE)
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA)


QUEILA REGINA SOUZA MATITZ
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Dedico este trabalho

Às minhas filhas, Fernanda e Maria Luiza, por mostrarem que na vida existe um propósito, e que o caminho pode ser divertido.

À Mary Ferreira, a quem tenho um carinho como o dedicado a uma mãe, por ser portadora de energia tão sublime, que me apoia e me ajuda a seguir em frente.

Em especial, a Willian dos Santos Reis (*in memoriam*), por, em tão pouco tempo, ensinar-me o quão preciosa é a vida. A sua ausência física foi preenchida com as boas e permanentes lembranças de fraternidade e de doação ao próximo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus e a todos os seus nobres representantes, aqui e em outros planos, por me permitir prosseguir, dia após dia.

À minha família, pai, mãe e irmão, por serem o alicerce que me ampara por toda a vida.

À muito estimada professora e orientadora Dr.^a Natália Rese, pela confiança depositada e pelos seus ensinamentos. Seu exemplo de conduta e seu conhecimento sempre me provocaram a admiração e me estimularam a melhorar cada vez mais.

À querida professora Dr.^a Karina De Déa Roglio, pelo acompanhamento em todo o percurso do mestrado, o meu aplauso e reconhecimento especial.

Ao caríssimo Prof. Dr. Eduardo Guedes Villar, pela inestimável contribuição na organização do texto e pelos valiosos subsídios de conteúdo metodológico e conceitual.

Aos entrevistados nesta pesquisa, por prontamente aceitar participar, e pela gentileza de abrir as portas da organização.

Aos professores membros da banca de qualificação, Prof. Dr. Cristiano de Oliveira Maciel e Prof.^a Dr.^a Yara Lúcia Mazziotti Bulgacov, e de defesa, Prof. Dr. Rafael Borim de Souza e Prof.^a Dr.^a Queila Regina Souza Matitz, pelos preciosos apontamentos e pelo carinho e atenção que tiveram a cada detalhe no sentido de melhorar este trabalho.

Aos grandes companheiros Rafael Budach e Marcos Vinícius Pereira Correa, presença de todas as horas e apoio mútuo incondicional.

A todos os amigos que fiz ao longo deste período, em particular aos colegas de turma Rafael, Camilla, Samantha, Otávio, Juliana e Paulo André, e aos sempre presentes Marcos, Itamir, Simão, Emanuel, Luís Filipe, Joyce, Olívia, Jéssica, Rodrigo e Fabíola, pelos bons cafés e conversas. Gostaria de poder nomear a todos os que são especiais para mim, mas são realmente muitos: sintam-se todos representados.

A todos os parentes e amigos que, de forma direta ou indireta, me ajudaram a tornar possível este momento.

A todos os professores do programa, em especial àqueles com quem tive aulas, ainda não citados: Prof.^a Dr.^a Mariane Lemos Lourenço, Prof. Dr. José Roberto Frega, Prof.^a Dr.^a Jane Mendes Ferreira Fernandes, Prof. Dr. Germano Glufke Reis,

Prof.^a Dr.^a Bárbara Galleli Dias e Prof.^a Dr.^a Fernanda Salvador Alves. Obrigado pelos ensinamentos.

A todos os membros – professores, estudantes e pesquisadores – do grupo de pesquisa Estratégia e Processo Decisório, minha gratidão pelas profundas discussões acadêmicas permeadas de boas risadas.

Aos professores membros do colegiado, do qual tive a honra de ter feito parte, todo o meu apreço e louvor pelo empenho em solidificar a excelência do programa.

Aos membros da secretaria do programa ao longo desta trajetória de pesquisa, Gustavo, Lucas, Paula e Marcelo, pela sempre cordial disponibilidade.

À querida amiga Jorlene pelas boas conversas nos corredores, sempre com altíssimo astral e bom humor.

À sociedade brasileira, um especial tributo pelo que investiu, por intermédio da Capes, no meu desenvolvimento acadêmico. O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Para o homem primitivo, a noção
de espaço era um mistério incontrolável.

Para o homem da era tecnológica é o
tempo que tem esse papel.

Herbert Marshall McLuhan

O tempo não é uma condição fixa,
o tempo é de certo modo as inteligências
combinadas de todos os homens que
respiram naquele momento.

William Faulkner

RESUMO

O ambiente de negócios nos tempos atuais se caracteriza pela constante transformação que decorre, sobretudo, do desenvolvimento tecnológico. A tecnologia em uso tem a capacidade de modificar valores e práticas na produção de bens e serviços, e tal configuração altera a relação entre organizações, grupos e indivíduos, e também as lógicas institucionais que exercem pressão sobre os negócios. Significa que há um dinamismo próprio do ambiente tecnológico que se caracteriza na organização e atinge sua base institucional. A explicação dessa transformação requer estudo, e nem sempre suas condições determinantes são evidentes e fáceis de encontrar. A pesquisa ora relatada teve origem na indagação sobre como os sentidos a respeito das práticas organizativas são construídos em uma organização do tipo *fintech*, diante do contexto institucional de negócios em que se insere. A contribuição buscada é, dentre outros aspectos, aprofundar a compreensão a respeito das lógicas institucionais na economia de base tecnológica. A discussão inicialmente centrou o debate teórico sobre como a tendência à virtualização de bens e serviços se relaciona ao institucionalismo e às lógicas institucionais. Discutem-se as práticas e crenças compartilhadas que dão legitimidade à mediação tecnológica em novos modelos de negócio. Acrescenta-se a esse exame, a perspectiva intersubjetiva da nova realidade. As práticas discursivas e narrativas são utilizadas para dar acesso às concepções de práticas organizativas, a construção de sentido *mediatizada*, o *sensemaking* e a relação com as lógicas institucionais. Debate-se a respeito do alinhamento entre posicionamento filosófico, o delineamento e o método da pesquisa. Os dados foram obtidos por metodologia narrativa, e a estratégia escolhida é a do estudo de caso, descrito a partir das revelações dessas narrativas. Os informantes pertencem a uma empresa *fintech*, e o roteiro de entrevistas é extraído do aporte teórico oferecido pela perspectiva do *sensemaking*. Foram encontradas, embutidas nas narrativas, três lógicas institucionais: lógica de mercado financeiro, lógica de empreendedorismo de *startup* e lógica estatal-regulatória. Quando cruzadas com as perspectivas do *sensemaking*, dão a conhecer aspectos sobre como, numa empresa *fintech*, são construídos os sentidos das práticas organizativas. Os resultados permitem afirmar, dentre outros aspectos, que há uma negociação de sentidos entre as diferentes lógicas que operam na organização. Se por um lado os bancos convencionais são o contraponto do modelo de negócio da organização, por outro com ela não se rivalizam. A plausibilidade está assentada no ideal de *startup*, em que as organizações ditas *unicórnio* são sinônimos de sucesso. As fontes de legitimidade mais do que de identidade direcionam as práticas organizativas e a práxis. A contribuição deste estudo está nos cruzamentos entre as visões de *sensemaking* e lógicas institucionais e *sensemaking* e práticas organizativas, de modo a alcançar um conhecimento que funcione de uma perspectiva mediadora entre os níveis de análise micro-meso-macro. Dentro de um ponto de vista prático, coloca-se em diálogo as noções de *sensemaking* e lógicas institucionais para revelar como se configuram os caminhos dos negócios inseridos na economia de base tecnológica, com implicações nas relações de trabalho, na geração de renda, no crescimento econômico e no universo tecnológico.

Palavras-chave: *Sensemaking*. Lógicas institucionais. Práticas organizativas. Narrativas. *Fintech*.

ABSTRACT

The current business environment is marked by constant transformation, to the extent that it is mandatory to view it from the standpoint of its relationship with the endless, speedily, technological development of recent times. The technology in use can modify values and practices in the production of goods and services, and this implies an alteration in the relationship between organizations, groups and individuals, as well as the logic influencing business in this layout. It means that there is a dynamism typical to the technological environment, which is rooted in the organization and spreads throughout its institutional base. In order to clarify this change, a great amount of study is necessary, and it should be accepted that not always its determining conditions are evident and easy to find. The research in this work was sparked by the question of how the meanings about organizational practices are conveyed in a fintech organization, given the institutional context of business it belongs to. The contribution sought is, among other aspects, to broaden knowledge about institutional logics in the modern business environment. The discussion initially focused on the theoretical debate on how the tendency to virtualize goods and services relates to institutionalism and institutional logics. The shared practices and beliefs that give legitimacy to technological mediation in new business models are discussed. In addition, there is an intersubjective perspective of the new reality. Discursive practices and narratives are used to give access to the conceptions of organizational practices, the mediated construction of reality, the *sensemaking* and the relationship with institutional logics. The alignment between the philosophical standpoint, the design and the research method are discussed. The data were obtained by narrative methodology, and the strategy chosen is that of a case study, described based on the revelations of these narratives. The interviewees belong to a fintech company, and the interview script comes from the theoretical contribution offered by the concepts found in sensemaking. Three institutional logics were found in the narratives: financial market logic, startup entrepreneurship logic and state-regulatory logic. When crossed with the perspectives of *sensemaking*, they reveal aspects of how, in a fintech company, the meanings of organizational practices are conveyed. The results allow us to affirm, among other aspects, that there is a negotiation of meanings between the different logics that operate in the organization. If on the one hand, conventional banks are the counterpoint of the organization's business model, on the other hand, they do not rival with each other. Plausibility is based on the startup ideal, in which the so-called *unicorn* organizations are synonymous with success. Sources of legitimacy more than the one on identity direct the organizational practices and the praxis. This study contributes to cross sensemaking and institutional logics with sensemaking and organizational practices assumptions, to achieve a knowledge that works from a mediating perspective between the levels of micro-meso-macro analysis. Within a practical panorama, the notions of sensemaking and institutional logics are put in dialogue to reveal how the pathways of technology-based business are configured, with implications on labor relations, income generation, economic growth, and the technological universe.

Keywords: Sensemaking. Institutional logics. Organizing practices. Narratives. Fintech.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PROCESSO DE ANÁLISE NARRATIVA	56
FIGURA 2 – PROPOSTA DE VALOR DO MODELO DE NEGÓCIO DA NEXOOS ..	61
FIGURA 3 – ESCRITÓRIO DA EMPRESA NEXOOS	63
FIGURA 4 – PRINCIPAIS EPISÓDIOS DA TRAJETÓRIA ORGANIZACIONAL NA LINHA DO TEMPO	63
FIGURA 5 – FRAME DO VÍDEO DA CAMPANHA “BANCO TCHAU”	100
FIGURA 6 – ESQUEMA CONCEITUAL DO QUADRO ANALÍTICO DA PESQUISA	107

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DO VOLUME DE CRÉDITO NEGOCIADO	62
---	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DO PARADIGMA	
INTERPRETATIVISTA	41
QUADRO 2 – DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE	42
QUADRO 3 – ALINHAMENTO DAS ESCOLHAS METODOLÓGICAS	43
QUADRO 4 – RELAÇÃO DAS EVIDÊNCIAS OBTIDAS	49
QUADRO 5 – REGRAS DE CONDUÇÃO DA ENTREVISTA NARRATIVA	50
QUADRO 6 – PONTOS DE CONVERSA PROPOSTOS PARA A ENTREVISTA	52
QUADRO 7 – RELAÇÃO DOS PARTICIPANTES E DAS EVIDÊNCIAS PRIMÁRIAS	
.....	53
QUADRO 8 – TIPOLOGIA DAS NARRATIVAS DE EMPREENDEDORISMO	55
QUADRO 9 – GUIA DE ANÁLISE NARRATIVA DOS DADOS	57
QUADRO 10 – NARRATIVAS ORGANIZACIONAIS	87
QUADRO 11 – PRÁTICAS ORGANIZATIVAS NAS NARRATIVAS	93
QUADRO 12 – <i>SENSEMAKING</i> NAS NARRATIVAS	96
QUADRO 13 – FONTES DE IDENTIDADE E DE LEGITIMIDADE IDENTIFICADAS	
.....	102
QUADRO 14 – SÍNTESE DA ANÁLISE DO CASO	105
QUADRO 15 – RELAÇÃO DOS DOCUMENTOS CONSIDERADOS NA PESQUISA	
.....	120
QUADRO 16 – LISTA DE CÓDIGOS UTILIZADOS NA ANÁLISE DO CASO	123

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

ABCD	– Associação Brasileira de Crédito Digital
ABFintechs	– Associação Brasileira de Fintechs
API	– <i>Application Programming Interface</i>
Bacen	– Banco Central do Brasil
BCB	– Banco Central do Brasil
CAQDAS	– <i>Computer-Aided Qualitative Data Analysis Software</i>
CEO	– <i>Chief Executive Officer</i>
CTO	– <i>Chief Technology Officer</i>
CVM	– Comissão de Valores Mobiliários
FinTech	– <i>Financial Technology</i>
LMF	– Lógica de Mercado Financeiro
LER	– Lógica de Empreendedorismo de <i>Startup</i>
LES	– Lógica Estatal-Regulatória
P2P	– <i>Peer-to-Peer</i>
PDF	– <i>Portable Document Format</i>
PME	– Pequenas e Médias Empresas
SCD	– Sociedade de Crédito Direto
SEP	– Sociedade de Empréstimo entre Pessoas
SFN	– Sistema Financeiro Nacional

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	OBJETIVOS.....	17
1.2	JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA	18
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1	LÓGICAS INSTITUCIONAIS	25
2.2	O CONTEXTO DO DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO	28
2.3	PRÁTICAS ORGANIZATIVAS	30
2.4	A PERSPECTIVA DO <i>SENSEMAKING</i>	33
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	39
3.1	CATEGORIAS DE ANÁLISE	41
3.2	DESENHO DA PESQUISA	43
3.3	NARRATIVAS.....	45
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DAS NARRATIVAS	48
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DO CASO.....	59
4.1	UMA EMPRESA FINTECH – DESCRIÇÃO DO CASO	59
4.2	DESCRIÇÃO DOS DADOS NARRADOS	64
4.3	IDENTIFICANDO AS LÓGICAS INSTITUCIONAIS.....	83
4.4	NARRATIVAS PESSOAIS, GENÉRICAS E SITUACIONAIS.....	86
4.4.1	Lógica do Mercado Financeiro (LMF).....	87
4.4.2	Lógica de Empreendedorismo de <i>Startup</i> (LES).....	90
4.4.3	Lógica Estatal-Regulatória (LER)	92
4.5	PRÁTICAS ORGANIZATIVAS	93
4.6	<i>SENSEMAKING</i> DIANTE DO CONTEXTO INSTITUCIONAL.....	95
4.7	FONTES DE IDENTIDADE E DE LEGITIMIDADE	101
4.8	SÍNTESE.....	104
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	109
	REFERÊNCIAS.....	113
	APÊNDICE 1 – LISTA DOS DOCUMENTOS ANALISADOS	120
	APÊNDICE 2 – LISTA DOS CÓDIGOS UTILIZADOS.....	123
	ANEXO 1 – AUTORIZAÇÃO DE DIVULGAÇÃO DA PESQUISA	126

1 INTRODUÇÃO

Fenômenos recentes têm sido noticiados no contexto das organizações contemporâneas, tais como compartilhamento de bens e serviços, e o desenvolvimento de novos modelos de negócios, ambos sob a influência das velozes transformações tecnológicas (BERTÃO, 2019; CARNIERI, 2018; CHEN, 2015). É o que se observa, por exemplo, no estabelecimento de *startups*, em que se busca empreender um modo diferente de realizar negócios, sempre com a ambição, velada ou explícita, de tornar-se reconhecido como fator de transformação do mundo, das concepções e dos modos de trabalhar e criar empregos. Esse tipo de lógica emergente cria (o ideal seria que fosse por uma conduta consciente dos envolvidos) um ambiente de integração maior do que uma simples relação patrão-empregado nos moldes tradicionais e se reflete, por exemplo, na reunião de organizações em ecossistemas de inovação (CARAYANNIS; CAMPBELL, 2009; PIVA, 2018). Isso se dá pelo fato de se produzirem atitudes de compromisso, de reflexão quanto a papéis a exercer para o progresso da sociedade, na distribuição mais equilibrada e menos desigual das oportunidades de acesso ao bem-estar material.

Observa-se, nesse contexto, a coexistência de múltiplas lógicas institucionais: a costumeira relação de troca entre usuário e prestador deixa de estar confinada a um grupo restrito, em muitos casos, a apenas dois envolvidos, e passa a ganhar envergadura de um processo social mais amplo, digno de estudo permanente, sobretudo tendo em vista a complexidade da sociedade brasileira. Como se verifica no exemplo do compartilhamento do transporte no formato introduzido pelo Uber, há uma inegável influência na mobilidade urbana: duas pessoas em princípio iguais pelo status de usuário, podem se encontrar, e uma delas se transformar em prestadora de serviço para a outra, mesmo considerando o fato de não existir, entre ambas, uma diferenciação de formalização entre pessoa física e/ou jurídica. Ou seja, há também nessa situação, o fato de que o receptor do serviço não se desloca, necessariamente, para um estabelecimento comercial.

Os conflitos no modo como um indivíduo ou grupo alteram, ao mesmo tempo ou se revezando, a condição de um deles se converter de usuário em agente prestador de um serviço, ou agente de produção de bens para o restante da comunidade, têm origem num processo que reúne fatores tanto complementares como excludentes. Uma mera prestação de serviço gerando relação de custo e receita, um pagador e um

recebedor, um consumo ou desfrute de um serviço que se inicia e se encerra em torno de um limitado número de participantes – relações nem sempre harmoniosas e equilibradas –, podem tornar-se um fenômeno social de efeitos potencialmente benéficos. O que se afirma é que o equilíbrio precário que a relação comercial de compra e venda comumente produz, e frequentemente resolvido na justiça ou por órgãos reguladores, tem perspectiva de ajustar-se por meio de formas que ganham corpo na autogestão, na autonomia, na auto-organização e na eliminação de barreiras e fronteiras conceituais (AULD et al., 2010).

O contexto institucional que permeia as relações econômicas assume características distintas. Se, por um lado, por exemplo, existe uma lógica própria do capitalismo que estimula a adoção de práticas organizativas ordenadas para disputas concorrenciais, de outro se estabelece uma lógica de compartilhamento pautada no espírito colaborativo entre agentes. Uma vez que as lógicas institucionais, construídas socialmente, subsistem por meio de práticas e de valores e crenças compartilhadas (OCASIO; THORNTON; LOUNSBURY, 2017), tem-se constituída a relação entre estrutura e agência (GIDDENS, 2003). As lógicas são produzidas e reproduzidas ao longo do espaço e do tempo, sendo um elemento de natureza restritiva e constitutiva das práticas, ao mesmo tempo em que são transformadas. Nesse sentido, surge a necessidade de se compreender de que modo – e em que medida – as lógicas institucionais, na sua relação estrutura-agência, alteram e são alteradas pelas organizações.

A explicação para esse processo de mudança – e das relações que se estabelecem – terá que levar em conta a construção de sentidos que decorre das interações e respectivas formas de mediação (COULDRY; HEPP, 2016). Ainda que não haja propriamente uma ruptura de sentido, abre-se espaço para o *sensemaking* na medida em que há uma modificação expressiva e permanente no significado atribuído. O contexto plural das lógicas institucionais presentes promove a incerteza com relação aos sentidos socialmente aceitos. A presença de práticas discursivas e narrativas pelas quais transcorre o processo de significação (PHILLIPS; OSWICK, 2012) que se estabelece tanto no contato dos indivíduos entre si (BERGER; LUCKMANN, 2014) como no contato dos indivíduos com equipamentos e tecnologias (COULDRY; HEPP, 2016).

Diante do contexto de complexidade, o processo de institucionalização ocorre de forma dinâmica em diversos níveis de análise, e é conduzido a partir do sentido

compartilhado (SCHULTZ; WEHMEIER, 2010). Como indicadores desse processo, as crenças compartilhadas e aceitas socialmente assumem a função balizadora de manifestar o padrão de conduta admitida. Desse modo, a ambiguidade de sentido se mostra como uma abertura para suspensão e modificação no processo de institucionalização (SCOTT, 2008). Abre-se a possibilidade de uma nova significação, ou uma significação alterada, e a formação de crenças a ela associadas. Ou seja, as crenças modificadas e reduzidas em sua ambiguidade são compartilhadas e aceitas no mundo social para sedimentar em uma configuração própria do ambiente institucional.

Setores bastante consolidados da economia, como o bancário, observam o avanço de novos negócios baseados em tecnologia e a mudança nas práticas para o ambiente digital (FEBRABAN, 2019). Não por acaso, surgem organizações como *fintechs* (bancário), *construtechs* (construção civil), *insurtechs* (seguros), *healthtechs* (saúde) e *energytechs* (energia), sempre com a proposta de inserir um elemento *tech* a uma lógica já consolidada. Assim, a tecnologia se estabelece como elemento propulsor da manifestação de uma lógica própria, baseada no desenvolvimento das organizações *startups*. Esse contexto ensejou um conjunto de indagações preliminares: -Será que a lógica/substância institucional desses setores mudou? -São as práticas sociais que mudaram? -A práxis revelada no cotidiano mudou? -O que persiste? -Qual a essência desses modelos de negócio baseados em tecnologia? -Tem saída, em um mundo interconectado, as organizações que não aderirem às novas, ou modificadas, lógicas? -Afinal, o que muda, são as lógicas, ou as práticas sociais e a práxis?

Essa etapa antecedeu a definição da questão que dá origem a esta investigação: Como os sentidos a respeito das práticas organizativas são construídos em uma organização do tipo *fintech* diante do contexto institucional de negócios em que se insere? O pressuposto que se adota é o de que a compreensão do processo será incompleta ou equivocada se não forem levadas em conta as mobilizações de natureza intersubjetiva próprias dos contatos humanos.

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral do presente estudo é analisar como os sentidos a respeito das práticas organizativas são construídos em uma organização do tipo *fintech* diante

do contexto institucional de negócios em que se insere. Busca-se a realização dos seguintes objetivos específicos:

- Identificar as lógicas institucionais atuantes numa organização do tipo fintech.
- Descrever os aspectos constitutivos das práticas organizativas numa organização do tipo fintech.
- Compreender os sentidos atribuídos ao contexto institucional e às práticas organizativas.
- Analisar esses sentidos a partir das narrativas das práticas organizativas situadas no tempo e espaço e contextuais.

1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA

Há abordagens que exploram a noção de *sensemaking* vinculada a práticas sociais, mostrando como são as relações entre os envolvidos, o modo como eles próprios compreendem sua inserção enquanto agentes de transformação e, ao mesmo tempo, manejando forças que atuam na economia dos dias de hoje. O *sensemaking* está associado a práticas, e nesse aspecto, promove compreensão sobre como funcionam as organizações no universo das tecnologias, considerando o contexto histórico e situacional. Ou seja, as práticas estabelecidas e os valores e crenças compartilhados são os meios pelos quais se constrói o sentido (BERGER; LUCKMANN, 2014). Carrega-se, para isso, todo o lastro histórico da formação das práticas. Assim, em acordo com a proposição de Cornelissen e Schildt (2015), busca-se o alinhamento mais específico da perspectiva do *sensemaking* com as práticas.

Há, por outro lado, enfoques em que o *sensemaking* se concentra nas lógicas institucionais, estas constantemente modificadas por influência de novos modos de pensar a formação de equipes, a concepção de modelos de negócio, as tomadas de decisão, assim como, o emprego e a dependência dos avanços tecnológicos, sempre velozes e incessantes. A relação entre as lógicas e o *sensemaking* conduz para a noção de sentido diante de fatores de legitimidade institucional. Neste caso, quando se trata de lógicas, não há necessariamente uma construção de sentido, pode haver a mera reprodução de significados legitimados, com perda de dinamismo. A conversação exerce um papel de promover o contato com a dinâmica da realidade como ela se apresenta, de modo que os processos comunicativos podem exercer o

papel de fornecer a base para o entendimento e determinar um vocabulário comum em que a lógica possa ser plenamente expressa (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012).

Isoladamente, a abordagem que examina o *sensemaking* associado a práticas e a abordagem que observa o *sensemaking* em sua ligação com as lógicas institucionais têm efeito limitado se não dialogarem entre si. A contribuição deste estudo está, portanto, em efetuar cruzamentos entre essas duas visões, e alcançar um conhecimento que funcione de uma perspectiva mediadora entre os níveis de análise micro-meso-macro. Ou seja, o *sensemaking* ajudando a pensar o indivíduo em sua inserção social pelas práticas situadas no tempo e no espaço ao mesmo tempo em que se revela o contexto das lógicas institucionais. Não se herdou uma forma de trabalhar que pode ser aprendida e utilizada permanentemente; é necessário desenvolver a capacidade de compreensão sobre a maneira de pensar o dinamismo de situações que continuamente se alteram e, ao mesmo tempo desenvolver a abertura indispensável para tomar iniciativas, agir com ousadia, remover barreiras sistêmicas. Os conceitos alcançados serão transformados em formas de comunicação reconhecidas e negociadas pelos sujeitos. Enunciar este processo é outra contribuição deste trabalho.

As narrativas permitem explorar complexidades dos fenômenos na medida em que revelam, no plano organizacional, as relações entre os diversos sujeitos (BRUNER, 1997a). A linguagem constrói a realidade organizacional, mais do que simplesmente refletir a realidade: é o meio pelo qual se negocia sentido, conforme Berger e Luckmann (2014). Ter significado é uma característica da ação humana e não da realidade em si. No âmbito organizacional, abre-se a possibilidade metodológica de uso das narrativas para acessar e organizar o amontoado de fragmentos narrativos, de modo a coordenar o entendimento de forma clara (BOJE, 2001). Vaara, Sonenshein e Boje (2016) definem narrativas organizacionais como construções discursivas que proveem meios para *sensemaking* e *sensegiving* individual, social e organizacional. Este trabalho propõe examinar as narrativas como elemento portador e construtor da realidade que alcança os diferentes níveis das lógicas institucionais, práticas organizativas e o *sensemaker*. A integração desses elementos no mesmo quadro de análise é uma contribuição esperada.

Há, na proposta deste trabalho, o ensejo do desenvolvimento do tema no campo acadêmico, com a motivação de estimular o engajamento de pesquisadores

nas temáticas ensejadas por este assunto. No mesmo sentido, reconhecer o valor de pesquisas que desafiem e dialoguem com teorias já estabelecidas e forneçam novos *insights*, sempre com o cuidado de manter o rigor indispensável à qualidade, ao critério de escolha teórico-metodológica, ao ajuste dos instrumentos de coleta e o zelo no sentido de evitar afastar-se da complexidade do objeto (BARTUNEK; RYNES; IRELAND, 2006).

Dentro de uma perspectiva prática, entende-se que a contribuição mais importante de um trabalho de dissertação reside na capacidade tornar-se um material que possa expandir o conjunto de referências a um determinado tema, em específico na solução de um problema a ele vinculado. Deve buscar constituir-se uma fonte de discussão e reflexão, mas sobretudo um texto que ensine algo ao leitor. Esta é a ambição do estudo aqui apresentado, ao colocar em diálogo as noções de *sensemaking* e lógicas institucionais, para dar a conhecer melhor como se configuram os caminhos dos negócios inseridos na economia de base tecnológica nos dias de hoje, nem sempre previsíveis. Há implicações nas relações de trabalho, na geração de renda, no crescimento econômico, no universo tecnológico, que não podem ser tratadas fora da complexidade que promovem em seu conjunto. Há também a demanda de pensar o ambiente organizacional brasileiro, a posição do país no mundo e as perspectivas de futuro. Compreender os elos entre *sensemaking* e lógicas institucionais pode ajudar muito.

Busca-se, por outro lado, a contribuição pela identificação da presença de elementos comunicativos que podem influenciar as preferências, intenções e percepções dos participantes. A pesquisa tem o potencial de influenciar o delineamento de uma ética futura das estruturas e práticas sociais (MARKHAM, 2018). Nesse sentido, cabe ao pesquisador conduzir a investigação de forma a enfrentar as questões pertinentes ao ambiente organizacional (RYNES, 2002). As práticas organizacionais se direcionam para o desenvolvimento de discursos que validam novos modos de agir. A contribuição social é dirigida à conscientização sobre ética e cidadania na significação das lógicas institucionais.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos. Após este primeiro introdutório, o segundo, intitulado *Fundamentação teórica*, trata, inicialmente, da

dimensão institucional da realidade que se apresenta em um ambiente em transformação. Discute-se a ausência de laços físicos tangíveis nas relações comerciais de bens e serviços, e mesmo nos próprios negócios que os disponibilizam. A teoria institucional recebe ênfase na medida em que se abordam as lógicas institucionais concretizadas em padrões de conduta e o processo de legitimação diante dessas lógicas. Agentes se inserem em um ambiente de integração mais do que de subordinação, aderindo a um movimento de mediação tecnológica em novos modelos de negócio. Na sequência, discute-se a dimensão intersubjetiva com ênfase para o significado das experiências. Aborda-se a natureza da interação e das formas de mediação, bem como os meios de realizá-las. As práticas discursivas e narrativas são destacadas como aspectos comunicativos refletidos na intersubjetividade e complexidade do significado. A prática social se estabelece como lente teórica de análise do cotidiano organizacional. Apresenta-se a *mediatização* como parte do fenômeno que conduz à construção de sentido. O conceito de *sensemaking* é tratado em suas propriedades constitutivas, com ênfase especial no caráter social e de plausibilidade.

O capítulo número três, nomeado *Procedimentos metodológicos*, discorre sobre o percurso metodológico para obtenção e análise dos dados. É demonstrada a justificativa para a escolha do caso, bem como o delineamento da pesquisa, em consonância com a perspectiva interpretativista. Faz-se a exposição minuciosa das narrativas como técnica de coleta e de análise dos dados. Neste mesmo capítulo, são apresentadas as bases teóricas seguidas do delineamento do método de pesquisa e explicada a razão de sua escolha, envolvendo a indicação de categorias a serem empregadas nas análises. São explicadas as regras pelas quais a narrativa é integrada ao método como constituição de dados. Uma indicação é também apresentada a respeito das razões de crença na viabilidade e confiabilidade do conjunto de procedimentos adotado.

O quarto capítulo, *Apresentação e discussão do caso*, é destinado a oferecer uma detalhada descrição do caso, na voz dos informantes membros da organização, ao mesmo tempo descrevendo suas motivações, propósitos, escolhas, maneiras de entender o negócio que administram, com isso compondo a coleta de dados. Nesse ponto do trabalho, o cuidado foi no sentido de tornar o mais fiel possível o conjunto de relatos, dando ênfase ao que os entrevistados, eles próprios, ressaltavam enquanto percepção do que significa atuar dentro das peculiaridades de uma empresa fintech.

A sequência narrativa é apresentada com transcrições pontuais das falas e dos depoimentos oferecidos. Em seguida, apresenta-se o processo de identificação das lógicas institucionais indispensáveis para a análise do caso. Constitui-se o espaço de análise que dá a base às inferências buscadas no estudo. É o momento da discussão de significados e implicações tendo em vista que essa análise se insere como indicadora de resultados do movimento da pesquisa. O texto é composto de modo a apresentar aspectos valorativos nos fluxos mencionados, fazendo conter remissões e projeções numa sequência argumentativa dentro da qual se possa oferecer um modo de vislumbrar o conhecimento embutido nas afirmações cujo acesso foi permitido pelos informantes. Este capítulo contém os elementos dos quais se busca extrair um conjunto de temáticas a serem remetidas para futuras pesquisas. As análises se encerram com o quadro em que são apontados os cruzamentos entre as lógicas de mercado financeiro, de empreendedorismo de *startup* e estatal-regulatória, com as narrativas de histórias pessoais, genéricas e situacionais. O quadro é complementado com o cruzamento das mesmas lógicas com fatores de *sensemaking*.

O capítulo *Considerações finais* é destinado a deixar evidente a resposta dada ao problema de partida e tornar diretas as correlações entre o aporte teórico, a base metodológica, a escolha do método, a apresentação de dados e o valor explicativo da análise empreendida. Nesta mesma parte do trabalho, há indicação de temas e algumas problematizações para a continuidade de pesquisas e expansão do que se possa compreender melhor sobre o ambiente de negócios na economia de base tecnológica.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O ambiente de negócios nos períodos mais recentes se caracteriza pela constante transformação, sobretudo quando observado pelo desenvolvimento tecnológico ocorrido. A tecnologia em uso tem a capacidade de modificar valores e práticas na produção de bens e serviços, e tal configuração altera a relação entre organizações, grupos e indivíduos e a lógica que exerce influência sobre os negócios. Significa que há um dinamismo próprio do ambiente tecnológico que se caracteriza na organização e atinge sua base institucional. A explicação dessa transformação requer estudo e nem sempre suas condições determinantes são evidentes e fáceis de encontrar.

No desenvolvimento das lógicas institucionais está presente o fato de que boa parte das transações na proximidade do terceiro decênio do século XXI já se realizam numa quase total virtualização (PEPPARD; RYLANDER, 2006). O dinheiro, por exemplo, não é mais tão intensamente manuseado e depositado em balcões de atendimento: as transferências monetárias são efetuadas com mediação de equipamentos cuja tecnologia se torna progressivamente mais avançada. Observa-se que muitas vezes a obtenção de produtos ou serviços não requer deslocamento para os locais de varejo e não envolvem explicações fornecidas no balcão por um cliente a um funcionário encarregado do atendimento.

Os bens e serviços chegam ao seu destino em meio a um considerável nível de segurança e há também a disponibilização de recursos de interação para casos que requeiram devolução ou reclamação, estes recebendo detida atenção de modo a diminuir sua intensidade. Há também recursos oferecidos pelo poder público para garantir que o cliente possa ser ouvido e ter sua demanda de correção atendida, sem sofrer os prejuízos típicos da condição inversa. O lado positivo, embora desejável, não anula a formação de um vácuo ou lacuna que tende a se ampliar e se aprofundar: a interação humana cada vez menos necessária (PEPPARD; RYLANDER, 2006).

A ação repetida ao longo do tempo abre espaço para formação do hábito e produz condições para a estabilidade da conduta humana. A ordem social, como conjunto de atividades e elementos norteadores do comportamento, pode ser entendida como uma progressiva produção humana (BERGER; LUCKMANN, 2014). Trata-se de um processo em que se coloca a sociedade como uma realidade objetiva, na medida em que é intersubjetivamente legitimada, concebida a partir de um

ambiente em que há espaço para uma definição lógica e normativa das condutas, baseada em um processo de construção social (BERGER; LUCKMANN, 2014). Mesmo aquele que se encontra isolado de interações sociais está acompanhado no mínimo de seus próprios procedimentos, hábitos e rotinas de conduta, imersos em uma realidade socialmente construída.

Sob o ponto de vista do institucionalismo organizacional, são os pilares regulatórios, normativos e culturais-cognitivos que, associados a atividades e recursos, provêm estabilidade e sentido à vida social (SCOTT, 2008). A vertente regulatória se alinha ao posicionamento de estudiosos de base econômica, e qualifica as instituições pelo efeito estabilizador da sua característica coercitiva de regular e conformar comportamentos. Outros teóricos, mais alinhados a sociólogos tradicionais, carregam a noção normativa das instituições refletida na ênfase nas obrigações sociais e morais. O terceiro pilar do institucionalismo, suportado por pesquisadores do campo da antropologia, sociologia e organizações, tem base nas interações sociais que constroem e mantêm significados ao longo do fluxo de acontecimentos: o rótulo cultural-cognitivo compreende o processo cognitivo interno de interpretação das objetividades das estruturas culturais externas. O processo de formação da instituição passa pelo desenvolvimento de hábitos e rotinas que adquirem estabilidade e são transmitidos ao longo do tempo. Num segundo momento, o processo que surge é o de legitimação, em que as objetivações, já sedimentadas e institucionalizadas, passam por uma validação externa (BERGER; LUCKMANN, 2014).

Grande parte das discussões do institucionalismo organizacional recorre à pressuposição de estabilidade como modo explicativo do processo social de construção da realidade (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977; SCOTT, 2008). Na perspectiva do neoinstitucionalismo, que se seguiu em decorrência do pensamento na linha cultural-cognitiva (SCOTT, 2008), a agência é pouco representativa, estando presente em grande medida a característica estrutural. Pela concepção de Dimaggio e Powell (1983), a institucionalização tem origem no nível de estruturação da sociedade, em detrimento do campo organizacional. No contexto organizacional, o processo de institucionalização acontece de maneira mais ampla a partir de seus três pilares, formatando o ambiente das organizações. Dimaggio e Powell (1983) revelam que o mecanismo pelo qual as organizações se configuram, a partir da legitimidade e de uma concepção cultural-cognitiva, é o isomorfismo mimético. O movimento de mimetismo pode acontecer a partir de casos de sucesso,

como se depreende dos movimentos de *benchmarking*, adquirindo a legitimidade e incorporação dos mitos associados às regras institucionais racionalmente formalizadas (BERGER; LUCKMANN, 2014; MEYER; ROWAN, 1977). Na medida em que novos modelos de negócios baseados em interações sociais mediadas formam uma conduta aceita coletivamente, há pressões institucionais sobre as organizações existentes, e estas e as outras que surgirão posteriormente tenderão ao isomorfismo na sua jornada para aumentar a legitimidade. Assim, a longo prazo, as organizações se apresentam isomórficas e legitimadas, ainda que esta estrutura não se revele mais produtiva ou rentável (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

2.1 LÓGICAS INSTITUCIONAIS

A crítica sobre a ideia de mimetismo como elemento de natureza estrutural tem base na negligência sobre o papel do agente frente às estruturas que se colocam na perspectiva institucional clássica (FRIEDLAND; ALFORD, 1991). Nesse sentido, trata-se de uma das discussões do institucionalismo organizacional contemporâneo com o desenvolvimento da perspectiva de lógicas que, como contraponto, carregam a tônica da mudança institucional. O isomorfismo necessário para legitimação (DIMAGGIO; POWELL, 1983) deixa de ser imperioso quando analisado pela perspectiva das lógicas institucionais. Não se trata de negar a existência do isomorfismo como um fenômeno responsivo às pressões institucionais, mas de observar que a agência serve como ponto para uma mudança nas práticas organizativas e valores compartilhados que, por seu turno, estruturam as bases de configuração das lógicas e, além disso, entender que há espaço para o agente dar atenção maior a uma lógica ou outra e até mesmo fazer um movimento de *bricolagem* na prática organizacional, trazendo elementos plurais de diferentes lógicas

institucionais (CHRISTIANSEN; LOUNSBURY, 2013). Para Friedland e Alford (1991, pp. 248-249, tradução nossa)¹,

Cada uma das ordens institucionais mais importantes das sociedades ocidentais contemporâneas tem uma lógica central – um conjunto de práticas materiais e construções simbólicas – que constitui seus princípios organizadores e que está disponível para as organizações e indivíduos elaborarem. [...] Essas lógicas institucionais são fundamentadas simbolicamente, estruturadas organizacionalmente, politicamente defendidas e técnica e materialmente restritas, e, portanto, possuem limites históricos específicos.

As ordens institucionais, para Friedland e Alford (1991), se constituem em uma instância acima das lógicas institucionais pela condução de práticas próprias. Por exemplo, o capitalismo e o cristianismo, duas formas proeminentes de lógica institucional na discussão desses autores, dão forma e legitimam determinadas condutas segundo seus princípios ordenadores. Outros autores estenderam o levantamento e apresentam suas próprias classificações (OCASIO; THORNTON; LOUNSBURY, 2017); entretanto, não há consenso para a definição de quais lógicas institucionais operam na sociedade. Ainda assim, Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), de maneira estratificada, identificaram nove dimensões que dão base a princípios organizadores das lógicas: metáfora de raiz, fontes de legitimidade, fontes de autoridade, fontes de identidade, base de normas, bases de atenção, bases de estratégia, sistemas de controle formal e sistemas econômicos. O contexto de formação da lógica é fator que explica a diferenciação das dimensões consideradas como elementos significativos (OCASIO; THORNTON; LOUNSBURY, 2017).

A posição que aqui se adota se alinha com a definição de que as lógicas institucionais são socialmente construídas, produzidas e reproduzidas ao longo do espaço e do tempo. Ou seja, as práticas estabelecidas e os valores e crenças compartilhados são os meios pelos quais se dá sentido e a lógica subsiste (OCASIO; THORNTON; LOUNSBURY, 2017). As lógicas têm o potencial de se transformar no nível do campo institucional mediante suas dimensões constituintes. Não se trata de estabelecer uma nova lógica de funcionamento da sociedade, mas de entender que

¹ “Each of the most important institutional orders of contemporary Western societies has a central logic—a set of material practices and symbolic constructions—which constitutes its organizing principles and which is available to organizations and individuals to elaborate. [...] These institutional logics are symbolically grounded, organizationally structured, politically defended, and technically and materially constrained, and hence have specific historical limits.”

há a possibilidade de múltiplas lógicas institucionais estarem presentes estabelecendo condições de ação e elevando a complexidade institucional (CORAIOLA et al., 2015). O resultado é refletido na mudança transformativa das lógicas institucionais sob três formas distintas – substituição, hibridização ou segregação – e na manifestação de variados mecanismos de mudança, como *sensemaking*, *sensegiving*, teorização e uso do vocabulário (OCASIO; THORNTON; LOUNSBURY, 2017).

A legitimidade no campo institucional se constrói a partir da aceitação social resultante dos entendimentos compartilhados pelos indivíduos em sociedade (BERGER; LUCKMANN, 2014). As bases para aquiescência devem ser compreensíveis e reconhecidas entre os membros, estando suportadas culturalmente nas práticas sociais (SCOTT, 2008). Assim, abre-se espaço para o desenvolvimento da legitimidade quando há um acordo social. A governança do processo de legitimação se dá por meio da consolidação de padrões aceitos socialmente como certos, sem reflexão sobre as circunstâncias de sua formação.

O conceito de pluralismo institucional parte da existência de múltiplas lógicas institucionais operando simultaneamente de modo a influenciar identidades, valores e práticas (YU, 2015). Na medida em que há a presença de mais de uma lógica no ambiente institucional, multiplicam-se também as identidades e mitologias que legitimam as organizações (KRAATZ; BLOCK, 2008). Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) identificaram, por exemplo, pelo estudo de tipos ideais, um sistema interinstitucional que congrega as lógicas de família, religião, estado, mercado, profissão e corporação. Há uma profusão de estudos sobre o tema que identificaram outras lógicas em diversos campos, como fiduciária e corporativa para a contabilidade (THORNTON; OCASIO, 2008); estética e eficiência para a arquitetura (THORNTON; OCASIO, 2008); editorial e mercadológica para a editoria (THORNTON; OCASIO, 2008); geográfica e baseada em afiliação para comunidades (ALMANDOZ; MARQUIS; CHEELY, 2017), entre outros.

As pressões institucionais se dirigem a atores com abrangência local, regional e global, buscando atender a interesses sociais e necessidades de eficiência (YU, 2015). Nesse sentido, a multiplicidade de lógicas pode dar início a um processo de disputa pela dominância institucional. No contexto institucional pode se fazer presente a pluralidade de lógicas que de algum modo apresentam características conflitantes, situação que caracteriza a complexidade institucional (PACHE; SANTOS, 2013). Desse modo, haverá competição entre as lógicas presentes de acordo com o estado

de fragmentação presente na coordenação dos membros da organização e com a condição de centralização dado pelo nível de hierarquia.

Atualmente, a noção de competição entre as lógicas se direciona para o entendimento de que não haverá necessariamente uma busca pela prevalência de uma lógica, mas a possibilidade de uma configuração híbrida de identidades, valores e práticas nas organizações (YU, 2015). As respostas organizacionais para as pressões institucionais se modificam ao longo do tempo e envolvem uma visão processual do vir a ser da organização, lidando com negociações, adaptações e mesclagens criativas. As organizações, a partir da perspectiva de contínua transformação do campo institucional, se estabelecem então como uma fonte importante de modificação de práticas. O processo assume o dinamismo próprio das transformações que o desenvolvimento tecnológico possibilita e amplia. Nesse sentido, a legitimação acontece em meio a um ambiente heterogêneo e dinâmico em que múltiplas fontes de legitimidade estão presentes.

Diante do contexto de complexidade, o processo de institucionalização ocorre de forma dinâmica em diversos níveis de análise, e é conduzido a partir do sentido compartilhado (SCHULTZ; WEHMEIER, 2010). Como indicadores desse processo, as crenças compartilhadas e aceitas socialmente assumem a função balizadora de manifestar o padrão de conduta admitida. Desse modo, a ambiguidade de sentido se mostra como uma abertura para suspensão e modificação no processo de institucionalização (SCOTT, 2008). Abre-se a possibilidade de uma nova significação, ou uma significação alterada, e a formação de crenças a ela associadas. Ou seja, as crenças modificadas e reduzidas em sua ambiguidade são compartilhadas e aceitas no mundo social para sedimentar em uma configuração própria do ambiente institucional.

2.2 O CONTEXTO DO DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO

O ambiente institucional em que novos negócios de base tecnológica se estabelecem pode ser examinado em um contexto de abrangência global. O movimento de internacionalização extrapola as barreiras geográficas dos países e os alcança simultaneamente, ainda que em graus e modos variados (PARENTE; GELEILATE; RONG, 2018). O processo que ocorre é de integração dos diversos

atores mais do que subordinação. Estão presentes no processo de maneira mais intensa aspectos sociais e econômicos.

O produto das interações sociais pode se corporificar em artefatos produzidos ou transformados pela atividade humana (DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015). Trata-se da materialidade das influências culturais em determinado ambiente institucional. Os artefatos são (trans)portadores da lógica institucional e tem o seu papel na mudança promovida por processos de inovação, transferência tecnológica, aprendizado organizacional, entre outros (SCOTT, 2008). Na perspectiva cultural-cognitiva do institucionalismo, os artefatos carregam valor simbólico (SCOTT, 2008).

Martin (2016) discute a respeito do discurso que se faz em um contexto mais específico da economia de base tecnológica – de compartilhamento – e aponta para uma reflexão no sentido de aferir se esse é o potencial caminho para a sustentabilidade ou apenas um novo movimento de neoliberalismo. Ainda que não se tenham resultados conclusivos sobre a realidade do fenômeno, identificou-se, nos discursos, a polaridade nos mecanismos que os grupos favoráveis e contrários à economia compartilhada adotam. Aqueles que, por seu turno, defendem a economia compartilhada tratam sobre (a) oportunidades econômicas, (b) consumo sustentável e (c) economia sustentável, equitativa e descentralizada; os críticos discorrem acerca de (d) mercados não regulados, (e) reforço do neoliberalismo e (f) inovação incoerente.

Quando o agente que usualmente promove a inovação está inserido sob a lógica da economia compartilhada, o discurso se apresenta com argumentos de sustentabilidade (MARTIN, 2016). De maneira antagônica, quando o ator se relaciona aos elementos representativos do *status quo*, incluindo agências reguladoras e mercados já estabelecidos, o discurso se mostra como oportunidade econômica (MARTIN, 2016). O movimento em direção à sustentabilidade fica comprometido na medida em que os atores do regime obtêm êxito em apresentar a inovação em termos estritamente econômicos, amparados pelos aspectos legais, pressões econômicas, conflitos internacionais e questões ambientais provenientes do nível do cenário (MARTIN, 2016), sendo comum o conflito entre provedores de serviço e agentes públicos (COHEN; KIETZMANN, 2014). Observa-se duas lógicas operando simultaneamente no ambiente de desenvolvimento tecnológico. Quando, na relação agência-estrutura (GIDDENS, 2003), associam-se fatores de inovação, os discursos assumem a sustentabilidade como base e lógica argumentativa, enquanto que quando

se tem a associação com os fatores bem-estabelecidos é a lógica econômica que prevalece (MARTIN, 2016).

Para setores consolidados, como o bancário, a introdução de novas tecnologias e a concepção de novos negócios baseados em tecnologia promovem ganhos financeiros e melhorias que se traduzem em eficiência operacional (VENET, 2019). O domínio do campo tecnológico para o desenvolvimento de novos empreendimentos se revela em organizações chamadas fintechs, que associam o setor financeiro (*fin*) com a natureza tecnológica (*tech*). Em sua origem, fintech está associada a empresas *startup*, que buscam o crescimento rápido, frequentemente utilizando-se do desenvolvimento tecnológico. São empresas que potencialmente estimulam o desenvolvimento econômico, proveem meios de monitoramento aos reguladores e impulsionam a inclusão bancária (VENET, 2019).

A dúvida se estabelece com relação aos rumos a seguir (VENET, 2019). O avanço rápido dos empreendimentos baseados em tecnologia desafia os negócios já estabelecidos (ROMÃNOVA; KUDINSKA, 2016). Estudos recentes apontam para a constituição das lógicas nesse contexto de transformação bancária, como Parekh e Ashta (2018), que discutem as lógicas num banco indiano de concessão de microcrédito a pessoas de baixa renda, e Holmlund, Strandvik e Lähteenmäki (2017), que analisam o processo de mudança de um banco finlandês em face à obsolescência provocada pela emergência de novos competidores.

2.3 PRÁTICAS ORGANIZATIVAS

O espaço, como dimensão do mundo social, acomoda as possibilidades de construção social no seu aspecto intersubjetivo, e a profusão de meios digitais, sobretudo a internet, permite uma nova espacialidade do mundo social (COULDRY; HEPP, 2016). Se antes as interações eram situadas nas circunstâncias de encontro face a face, atualmente as possibilidades se expandem para além das barreiras físicas. Ou seja, é possível receber e enviar mensagens, assistir a vídeos e compartilhar textos com indivíduos cuja existência é captada apenas por meio de bits e bytes. A abundância de redes sociais digitais aproxima indivíduos e ajusta um novo modo de conduta. A materialidade representada nos artefatos não encerra em si a objetividade da construção social e passam a ser portadores de outras subjetividades.

O tempo talvez seja a dimensão mais importante no percurso da vida cotidiana (COULDRY; HEPP, 2016) frente às experiências que se sucedem. A consideração do fator temporal se posiciona associada à dimensão espacial, refletidos no entendimento da relação “aqui e agora”. As consequências dos contatos distanciados no espaço e no tempo repercutem como um extrato do fenômeno: a comunicação online acontece de forma diversa da presencial, construindo e ressignificando o fenômeno presente (COULDRY; HEPP, 2016). A ênfase no processo comunicativo contínuo no âmbito do fazer coletivo considera o silêncio, quando alongado no tempo, como um elemento de caráter negativo. Nesse sentido, a lacuna tende a carregar interpretações como incompetência ou falta de comprometimento, podendo chegar a rupturas de relacionamento.

O domínio fenomenológico da construção social da realidade discutido por Berger e Luckmann (2014) considera fundamentalmente a relação tempo-espaço na formação do conhecimento. Entretanto, a emergência e a utilização cada vez maiores de comunicações *mediatizadas*² e de infraestruturas de tecnologia da informação tendem a posicionar a informação na centralidade das interações e da mudança nas práticas sociais (COULDRY; HEPP, 2016). A capacidade de monitoramento e obtenção de indicadores para a vida cotidiana tem seu grau potencializado e se revela em noções como número de amigos virtuais, quantidade de curtidas ou *hashtags* de sucesso – momentâneo ou não. Dito de outro modo, a informação tem seu acesso facilitado e adquire o status de dimensão do mundo social: incorpora tanto a formação das estruturas sociais como o modo de agir e relacionar-se com outros.

O enfoque dado à prática social pode ser manifestado pelo termo no idioma inglês *organizing* dada a sua natureza mutável e contínua (WHITTINGTON; MELIN, 2003). À organização acrescenta-se o gerúndio para indicar o movimento e a possibilidade de significação e ressignificação. O aspecto ontológico do vir a ser da organização tem seu reflexo na conduta ao nível individual e organizacional e determina um posicionamento das atividades continuamente em construção.

² A acepção do termo *mediatizado* advém, na medida em que o idioma inglês apresenta ambiguidade, de uma tentativa de tradução de sentido do termo *media*. No uso original de Couldry e Hepp (2016), abrange tanto o significado de mediação como de mídia. Opta-se pela utilização dessa configuração como forma de distingui-la da mera mediação e ressaltar suas propriedades midiáticas, sem lançar mão do significado de intermediação.

As ações são ordenadas e se expressam no cotidiano sob a influência de formas institucionalizadas. Para Giddens (2003), trata-se de uma circunstância a qual denominou de estruturação. O conceito por trás do termo expressa a relação entre agência e estrutura como sendo fundamentalmente dependentes e generativas (NICOLINI, 2012). Significa dizer que há espaço para a pluralidade de lógicas institucionais e que estas funcionam como elemento estruturante na sua relação com os atores sociais. Nesse sentido, Giddens (2003) argumenta que a estrutura, ao mesmo tempo em que delimita e estabelece as práticas, é também um resultado da reprodução dessas práticas sociais modificadas. Em nível micro, as práticas se referem aos fluxos de atividades com característica rotineira cujos comportamentos associados seguem determinado padrão de conduta. O elemento balizador da ação se configura a partir da interconexão de recursos comportamentais, cognitivos, procedimentais, discursivos e físicos (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Não significa dizer que as rotinas tornam as práticas organizativas imutáveis; pelo contrário, em que pese a organização coletiva dar forma a determinadas estruturas, as práticas podem ser combinadas e alteradas conforme seu uso e sua dinâmica no fluxo de atividades. Portanto, a propriedade estrutural de práticas, estruturas sociais e instituições, cujos efeitos têm lugar na configuração da práxis, se diferencia pelo seu grau de alcance e não pelo seu tipo (NICOLINI, 2012).

Busca-se compreender essa realidade pela experiência de mundo do outro, mas isso difere do senso comum (BERGER; LUCKMANN, 2014). O cerne da análise fenomenológica de Berger e Luckmann (2014) reside nas dimensões de espaço e tempo das experiências (inter)subjetivas e sua relação com a visão de realidade objetiva das lógicas institucionalizadas. Couldry e Hepp (2016) apresentam uma forma de fenomenologia materialista para se examinar a construção de realidade *mediatizada*. Materialista enquanto conexões tecnológicas entre homens e máquinas e o conhecimento institucionalizado dessas conexões. Fenomenologia pela crescente interação e interdependência entre homens e máquinas e a respectiva interpretação e práxis. O sentido de práxis dos autores se aproxima do conceito considerado na perspectiva da estratégia como prática. A proposta vai além da conciliação entre estrutura e agência e incorpora elementos culturais na prática mediada.

A práxis se caracteriza por abranger tanto a ação humana individual bem como as condutas institucionalmente definidas no campo social, econômico e político (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Trata-se da atividade situada em

diversos níveis: do micro ao macro, o conceito de práxis pode ser operacionalizado de maneira institucionalizada bem como de modo fluído. Nessa acepção, o conceito garante trânsito entre os diversos níveis de análise. Por exemplo, pode-se avaliar a práxis pelo comportamento na perspectiva particular de um indivíduo perante um processo organizacional bem como considerá-la como uma conduta refletida de um modo institucionalizado no setor de negócios.

A mesma posição ontológica se aplica às organizações, formando o contexto pelo qual Weick (1995) apresenta o conceito de *organizing*. O verbo, denotativo de ação, acrescido da forma verbal de gerúndio, indicativo de tempo presente, representa o sentido de constante fluxo e de transformação que compõe as organizações. As ações no domínio organizacional reproduzem as lógicas institucionais ao mesmo tempo que conduzem a uma nova composição (SCOTT; DAVIS, 2003). As práticas organizativas se referem ao conjunto de padrões e modos de fazer que determinam a instância organizacional. Sendo uma construção coletiva, as organizações possuem sua própria ambiência de significação compartilhada entre os participantes. A dinamicidade do processo de transformação oportuniza momentos para a construção de sentido, ao mesmo tempo em que linguagens e símbolos próprios da comunidade são reproduzidos sob um significado modificado. Assim, a prática rompe com a noção de indivíduo isolado e abre a perspectiva para a análise situada em um determinado contexto.

2.4 A PERSPECTIVA DO *SENSEMAKING*

Berger e Luckmann (2014) estabelecem a noção de que o primeiro contato do indivíduo em sua existência acontece por meio da comunicação. O ser constrói a sua existência no mundo a partir da subjetividade que emerge da prática comunicativa. Sendo o discurso uma parte da prática social, existe a possibilidade de desvios na sua construção e de seu significado na interação social, ainda que se considere o simbolismo presente na linguagem (HENDRY, 2000). O mundo social tal como se apresenta ao indivíduo é constituído por meio de processos comunicativos. A interação face a face da comunicação está cada vez mais permeada por interações *mediatizadas* (COULDRY; HEPP, 2016). O significado intersubjetivamente negociado e compartilhado passa pelo domínio da materialidade refletida nos mais diversos tipos de mídia. Nesse sentido, a interação não é com o outro, mas com uma representação

do outro, e o processo de significação que era diretamente realizado pode sofrer alterações quando deslocado no tempo, no espaço e até mesmo no seu conteúdo (COULDRY; HEPP, 2016).

O diálogo se estabelece como o mais importante condutor de conservação da realidade (BERGER; LUCKMANN, 2014). Qualquer alteração de maior relevo do meio em que se vive e se interpreta exigirá novos processos de socialização. Berger e Luckmann (2014) explicam que a realidade social, outrora objetiva no processo de institucionalização, carrega elementos de subjetividade na interação do indivíduo com a sociedade. Ambos, indivíduo e o meio social, incorporam um processo dialético refletido em três momentos distintos – exteriorização, objetivação e interiorização. Tais momentos não seguem uma lógica temporal de acontecimentos: ocorrem simultaneamente por meio da interiorização da realidade objetiva que se apresenta e a exteriorização da existência do ser no mundo. Ou seja, a subjetividade exteriorizada do outro se apresenta ao indivíduo de forma objetiva, que a interioriza por um processo de interpretação de modo evidentemente intersubjetivo. “A completa congruência entre os dois significados subjetivos e o conhecimento recíproco desta congruência pressupõe a significação” (BERGER; LUCKMANN, 2014, p. 168), pois o sentido subjacente é formado mesmo que não se tenha conformidade entre os significados dos indivíduos.

As condutas sociais refletidas nos hábitos individuais são parte do processo intersubjetivo de *sensemaking*. Trata-se da formação de sentido negociada socialmente considerando a condição informacional nas dimensões de tempo e espaço. É um processo de interpretação do mundo social e negociação de sentido baseado na conversação que se apoia na dimensão social muito mais do que nos atos interpretativos individuais (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014). Na concepção de Weick (1995), seguindo a base ontológica do constante vir a ser, o *sensemaking* pode ser entendido por meio de sete propriedades: (i) baseado em construção de identidade, (ii) retrospectivo, (iii) representativo de ambientes sensíveis, (iv) social, (v) contínuo, (vi) focado em e por pistas extraídas, (vii) dirigido por plausibilidade mais do que precisão. As características social e de continuidade na construção de sentido foram amplamente discutidas ao longo deste capítulo e não carecem de maiores considerações.

A construção de identidade se revela como um dos aspectos centrais no processo de construção de sentido. Sendo esse um processo essencialmente

intersubjetivo, cabe lembrar que não se considera uma ação individualizada, mas que a ação do indivíduo reflete valores e crenças compartilhadas de uma coletividade (WEICK, 1995). Um dos pontos a se considerar é o fato de que questões ou conflitos identitários têm o potencial de se transformar em gatilhos para desencadear o processo de *sensemaking* nos níveis individual, organizacional e institucional (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

Se o *sensemaking* se refere ao processo de construção de sentido, o *sensegiving* diz respeito à tentativa de direcionar essa construção (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991). Nos processos comunicativos, o *sensemaking* se associa ao processo de *sensegiving* para a construção e interpretação da realidade. Assim, o *sensemaking* pressupõe a influência do *sensegiving* direcionando a construção em direção a um sentido preferível (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991).

Estudos empíricos recentes apontam para a relação entre *sensemaking* e lógicas institucionais plurais. Em busca na base *Web of Science*, que congrega os principais periódicos internacionais na área organizacional, encontrou-se 46 trabalhos a partir dos termos *institutional logics* e *sensemaking* em títulos, resumos e palavras-chave. Os trabalhos encontrados são de 2007 a 2019, com grande concentração nos últimos anos: foram 33 pesquisas publicadas de 2015 a 2019.

Um desses estudos, desenvolvido por Kristiansen, Obstfelder e Lotherington (2015), indica que, embora o *sensemaking* parta de uma concepção cognitiva com base no indivíduo, em um contexto na área da saúde, há padrões de construção de sentido frente a lógicas contraditórias. Ao tratar dessas lógicas presentes em asilos, em que, por um lado há a necessidade de atendimento às necessidades de idosos, por outro existe um imperativo para contenção de custos e para eficiência operacional, as autoras identificaram três modos de construção de sentido: pelo ajuste a orçamentos enxutos, pelo ajuste de documentação e pelo trabalho intensificado. A oportunidade de significação é conseguida em face à crescente imposição de uma lógica gerencial de eficiência, em contraponto à lógica profissional de enfermagem que implica a atenção ao paciente sem medir esforços.

De modo semelhante, sem a ocorrência de uma ruptura de lógica dominante, Hultin e Mähring (2014) verificaram a construção de sentido por meio de práticas sociomateriais. Num contexto na área médica com a presença da lógica profissional médica e da lógica de práticas que buscam eficiência, verificaram-se ocasiões para o *sensemaking* quando da ocorrência de algum tipo de embaraço entre as lógicas

presentes. Cabe ressaltar que esses momentos surgiram mediante um processo de inserção de uma lógica (de eficiência) sobre a outra (médica), de modo que sucessivamente os episódios para *sensemaking* se apresentaram com o desenvolvimento de práticas sociomateriais.

O estudo de Smith e Besharov (2019) apresenta, em uma organização híbrida, um ponto particular do *sensemaking* como entendido por Weick (1995). O foco reside na compreensão da relação entre a (re)interpretação dos significados de identidade e a experimentação por práticas, ambas modificadas por lógicas com foco social e com foco de negócio. A oportunidade para a significação acontece a partir das tensões estratégicas entre as lógicas, resultando em um significado que é então experimentado com as práticas. Em momento posterior, uma das lógicas provoca nova tensão, que conduz a um significado reinterpretado que é novamente testado com as práticas até ser tensionado pela outra lógica. Neste caso, esse processo mantém a estrutura híbrida em equilíbrio e o sentido é negociado entre as lógicas presentes.

Sharma e Good (2013) tratam das iniciativas sociais corporativas em um ambiente de lógicas contraditórias, em que há a pressão por resultados financeiros ao mesmo tempo em que as iniciativas sociais precisam ser atendidas para sustentação do negócio. Neste estudo, feito com gerentes de nível médio na hierarquia, os resultados apontam para a importância desses atores na manutenção da organização híbrida bem como na performatividade do trabalho realizado. Os gerentes desempenham, em nome da organização, a partir do processo de *sensemaking* e *sensegiving*, atividades que sustentam as iniciativas sociais corporativas. Nesse sentido, os gerentes apoiam a reconfiguração de práticas para navegar entre as tensões que as diferentes lógicas provocam.

O *sensemaking* assume um papel central no trabalho de Ibsen (2016), em que se buscou verificar o processo de construção de sentido de empregadores em um ambiente de ambiguidade institucional. Ao agir coletivamente, a busca é por plausibilidade muito mais que pela acurácia entre as diversas alternativas que se apresentam. A discussão reside na análise narrativa do indivíduo que age coletivamente. Pelo *sensemaking*, é possível verificar três conjunturas: como os atores resolvem o ambiente de ambiguidade; as falas dos representantes dos empregadores e como constroem sentido; as ações estratégicas são muito mais

acerca da persuasão – os atores dominantes não são apenas mais poderosos em termos de recursos, mas também são vistos com mais legitimidade.

As pesquisas recentes que tratam empiricamente da relação entre *sensemaking* e a pluralidade de lógicas institucionais estão em linha com a visão da organização em contínua transformação, própria do *organizing*. Diante dos mais variados contextos institucionais, com pesquisas em países distintos como Camboja (SMITH; BESHAROV, 2019), Canadá (BERTELS; LAWRENCE, 2016), Dinamarca (BÉVORT; SUDDABY, 2016; IBSEN, 2016), Estados Unidos (NIGAM; OCASIO, 2010; JAY, 2013; SHARMA; GOOD, 2013), Finlândia (HOLMLUND, STRANDVIK, LÄHTEENMÄKI, 2017), Índia (SHARMA; GOOD, 2013), Jordânia (FUGLSANG; JAGD, 2015), Noruega (KRISTIANSEN; OBSTFELDER; LOTHERINGTON, 2015), Paquistão (KHAN, 2018), Reino Unido (REISSNER, 2019) e Suécia (HULTIN; MÄHRING, 2014; LINDEROTH, 2017), nota-se que há, com frequência, um elemento tensionador de busca por retorno financeiro (lógica de mercado ou do capitalismo) aliado a um fator de apelo social ou não monetário. O que se verifica é que, ao tratar das lógicas institucionais plurais, em contextos de transformação, as práticas se ajustam e abrem espaço para o *sensemaking*. Não há necessariamente um momento de ruptura, mas um movimento de transformação em que em determinada ocasião inicia-se o processo de *sensemaking*.

Este capítulo discutiu a dimensão institucional que se apresenta aos sujeitos sociais e a perspectiva da lógica que a orienta. Iniciou-se o percurso argumentativo a partir das propriedades de natureza tangível presentes em negócios, bens e serviços e sua tendência para restringir vínculos físicos. As transações comerciais, virtualizadas ou não, acontecem segundo as lógicas institucionais que determinam as formas de legitimidade, e aproximam o enfoque para a teoria institucional. A abordagem avançou para a relação entre agente prestador e usuário de serviço em face a um ambiente de integração mais do que de subordinação. A base tecnológica como meio de desenvolvimento de novos modelos de negócio também foi tratada. Na sequência, discutiu-se a realidade sob uma perspectiva intersubjetiva centrada na significação das experiências vividas. Partiu-se da interação e das formas de mediação associadas. A complexidade e intersubjetividade ganham espaço na discussão pela apresentação das características comunicativas das práticas

discursivas e narrativas. No contexto organizacional, optou-se pela corrente teórica da prática social pela importância do aspecto intersubjetivo e continuamente construído refletido no *organizing*. Seguiu-se com a discussão sobre a forma de apreensão das questões de construção de sentido *mediatizada*. Especial atenção foi dada às propriedades do *sensemaking*.

O capítulo a seguir detalha a abordagem metodológica e a função de cada passo e procedimento, tendo como base o estudo de caso. Faz-se o delineamento da pesquisa e a conceituação das categorias consideradas na análise, bem como apresenta-se o detalhamento das técnicas de coleta e do modo de exame analítico do caso baseado em narrativas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pluralidade de lógicas institucionais impõe, para um estudo de mediações a respeito das intersubjetividades em que se assenta, alinhar epistemologicamente o problema de pesquisa a uma clara abordagem metodológica (CRESWELL; CRESWELL, 2018). Prerrogativa do pesquisador, tal alinhamento se reflete como decorrente do grau de consciência aplicado nas escolhas, e também na consistência obtida nos movimentos realizados. Ou seja, a busca incessante pela coerência, a todo momento aferida e ajustada, embora não seja condição exclusiva, naturalmente assegura condições de alcance de uma competência explicativa (analítica) de como um fenômeno se constitui. Cria também, por outro lado, as condições de realização dos objetivos de pesquisa, sempre em proporção de equivalência ao enfoque filosófico e ontológico em que vai se constituindo.

No estudo realizado, quando se pensa em descrever significados e se tem em conta que tal forma de agir tem a natureza de uma atitude de mediação, é indispensável considerar a necessidade de contar com uma base narrativa densa o bastante para que o fenômeno se mostre em suas sutilezas. A mesma convicção se deve adotar no momento de discutir o modo como as intersubjetividades se entrelaçam e se tornam visíveis na mediação conseguida (SPARKES; SMITH, 2008). A clareza no conhecimento dos impactos se evidencia também de modo decorrente, mas não se deve deixar escapar o fato de que estudo de caso cumpre com plena eficiência esse papel narrativo, mas não é suficiente para conduzir às análises destinadas a iluminar o fenômeno, sobretudo porque não necessariamente aprofunda tecnicamente a questão das subjetividades. Há, portanto, a imperiosa necessidade de contar com outras abordagens explicativas.

O *sensemaking* como perspectiva de apreensão da realidade parte de uma base ontológica baseada na ideia de construção social da realidade (BERGER; LUCKMANN, 2014), permitindo ao pesquisador compreender o mundo por meio de relações construídas (FARIA, 2012). A abordagem construtivista para a discussão do *sensemaking* revela aspectos mais próximos da essência do que se deseja interpretar. As experiências se revelam em movimentos do vir a ser, um caráter processual e dinâmico do fenômeno (CRESWELL; CRESWELL, 2018; RESE et al., 2017). O fundamento ontológico deste modo fundamentado é baseado numa visão de mundo intersubjetivamente construída (BERGER; LUCKMANN, 2014). Trata-se de

estabelecer o sentido de forma socialmente dialogada, continuamente criando e modificando o significado pelas experiências (SCHWANDT, 1998). A lente teórica de análise se estabelece nos momentos iniciais do estudo e segue numa relação dialética com os dados empíricos (CRESWELL; CRESWELL, 2018).

O pensamento interpretativista permeia o paradoxo entre desenvolver uma ciência baseada em interpretação objetiva da experiência humana subjetiva (SCHWANDT, 1998). Portanto, segue-se, aqui, o entendimento de que o pesquisador deve ser capaz de interpretar o mundo com uma realidade vívida e percebida para entendê-lo (SCHWANDT, 1998). O caráter interpretativo como uma posição ontológica do ser no mundo mais do que uma abordagem metodológica. A natureza do fenômeno é que demandará por interpretação relacional e não por uma explicação causal, ensejando a adoção de métodos qualitativos que permitam não a descoberta, mas sim a construção do conhecimento (SCHWANDT, 1998). Nesse contexto, apropria-se das abordagens qualitativas como uma forma exploratória de se aproximar a compreensão de indivíduos ou grupos sociais dos problemas correntes (CRESWELL; CRESWELL, 2018).

Lembram Creswell e Creswell (2018) que a partir do momento em que se estabelece um problema de pesquisa, o ponto mais importante a se considerar é o alinhamento tripartite entre posicionamento filosófico, delineamento e o método. Trata-se do alinhamento entre a ontologia, que representa a visão de mundo sobre o que há para saber; a epistemologia, que se relaciona ao quê e como buscar esse conhecimento; a metodologia, que considera o percurso para se chegar ao conhecimento, os métodos, referentes aos procedimentos para alcance do saber; e fontes de evidências, que se relacionam aos dados possíveis de serem coletados.

Uma pretensa exclusividade de que o ideal de objetividade reside apenas em estudos quantitativos não considera a subjetividade presente em toda a experiência humana (CUPANI, 2011). Nesse sentido, justifica-se, assumindo a limitação da neutralidade da pesquisa de qualquer natureza (CUPANI, 2011), que o método qualitativo tenha lugar no campo científico. Trata-se do efeito de uma investigação de natureza exploratória: a partir de um agente competente, existe imparcialidade no método adotado, aproximando-se de um ideal de objetividade (CUPANI, 2011). A pesquisa qualitativa tem a faculdade de partir do mundo empírico e do conhecimento humano construído a partir de experiências sensoriais e sociais (KUMAR, 2011). Por essa perspectiva, é possível obter, pela análise qualitativa, validade, confiabilidade

bem como ser sistemático na sua condução (KRIPPENDORFF, 2004). Segundo Takahashi e Araujo (2019), é a coerência nas escolhas metodológicas da investigação que deve ser considerada pelo pesquisador.

O interpretativismo tem como princípio o exame da relação sujeito-objeto próprio da construção social que revela a dimensão intersubjetiva da realidade. A intersubjetividade se revela no sentido produzido e é a relação entre os significados que caracteriza a realidade social. Em termos metodológicos, a coerência entre os elementos constitutivos de uma dimensão epistemológica representa a consistência do conhecimento produzido (FARIA, 2012). No Quadro 1 são apresentadas as características próprias do paradigma interpretativista que orientou o desenvolvimento desta pesquisa.

QUADRO 1 – ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DO PARADIGMA INTERPRETATIVISTA

Atributo	Paradigma Interpretativista
Ontologia	<i>Interação sujeito-objeto</i> : não considera a existência de uma realidade totalmente objetiva, nem totalmente subjetiva, mas que há uma interação entre as características de um determinado objeto e a compreensão que os seres humanos criam a respeito desse objeto, socialmente, por meio da intersubjetividade.
Epistemologia	Construtivista: todo o conhecimento sobre a realidade depende das práticas humanas, sendo construído por meio da interação entre as pessoas e o mundo em que vivemos, e sendo transmitido em um contexto social. Preocupa-se com a INTERPRETAÇÃO dos fatos.
Lógica	Indutiva.
Valores (axiologia)	Reconhece a presença de valores pessoais do pesquisador no processo de pesquisa.
Linguagem	Pode utilizar linguagem pessoal (1ª pessoa).
Método	O método de pesquisa é qualitativo, busca a flexibilidade e a consideração do contexto no qual o fenômeno está sendo pesquisado. Possui critérios de qualidade específicos desse paradigma.
Local de pesquisa	A pesquisa é sempre situada, isto é, ocorre no contexto real e considera as suas particularidades.
Representação da realidade	Lança mão de uma descrição consistente (<i>thick description</i>) dos dados levantados e das interpretações do pesquisador, tornando-os passíveis de consulta e análise. Os modelos – representações da realidade – são baseados em conceitos, e não em cálculos matemáticos.
Controle	Acredita que o contexto e o padrão de conduta social muda constantemente; as organizações não são estáticas. Não há interesse em prever ou controlar eventos, apenas compreendê-los profundamente.
Amostragem	Considera a visão de diferentes atores que estejam relacionados ao fenômeno em estudo, mas, raramente, adota a lógica de amostragem estatística.

FONTE: Adaptado de Saccol (2009, p. 268).

3.1 CATEGORIAS DE ANÁLISE

A pesquisa partiu do problema científico já informado e seguiu para a fase de planejamento. Esse é o ponto em que ocorreu a definição de como chegar ao objetivo

de pesquisa proposto – analisar como os sentidos a respeito das práticas organizativas são construídos em uma organização do tipo fintech diante do contexto institucional de negócios em que se insere – de forma a se obter conclusões válidas (KUMAR, 2011). Portanto, cabe demarcar, na medida em que qualquer definição pressupõe relações estritamente conceituais (BUNGE, 1980), as categorias de análise a serem consideradas na pesquisa (KERLINGER, 1980). Adota-se neste trabalho a posição de Bunge (1980) que trabalha com uma conceituação ampla de categorias e critica a apresentação de definições operacionais por serem inexistentes:

Os sociólogos e psicólogos emprestaram dos físicos a infeliz expressão 'definição operacional'. Não existe tal coisa. Toda e qualquer definição é uma operação estritamente conceitual que consiste em identificar dois conceitos, um dos quais (o definidor, ou *definiens*) já fora introduzido ou explicado anteriormente (BUNGE, 1980, p. 144).

Para o desenvolvimento da pesquisa, a análise esteve apoiada principalmente no nível organizacional e considerou elementos nos níveis institucional e individual corporificados nas narrativas do contexto da organização da economia de base tecnológica. O foco esteve no exame das narrativas constituintes das práticas organizativas no caso único em estudo. O Quadro 2 apresenta um resumo das categorias analisadas.

QUADRO 2 – DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Categorias	Descrição concisa
Práticas organizativas	Refere-se ao conjunto de padrões e modos de fazer que determinam a instância organizacional, que se revela no movimento do contínuo fazer, com o foco em micro atividades cotidianas – práxis.
Lógica institucional	Princípio organizador que delineia o conjunto de práticas materiais e construções simbólicas legitimadas por meio de padrões aceitos socialmente como certos, sem reflexão sobre as circunstâncias de sua formação.
Sensemaking	Processo construído intersubjetivamente e que carrega sete propriedades: (i) baseado em construção de identidade, (ii) retrospectivo, (iii) representativo de ambientes sensíveis, (iv) social, (v) contínuo, (vi) focado em e por pistas extraídas, (vii) dirigido por plausibilidade mais do que precisão.

FONTE: O autor (2020).

A perspectiva de **práticas organizativas** trata das ações de múltiplos atores que modificam e mobilizam o direcionamento da organização (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Refere-se ao movimento do contínuo fazer organizacional, que compreende a práxis, a prática e os praticantes em um fluxo interativo. O foco reside nas microações das atividades cotidianas que refletem as práticas e hábitos

construídos socialmente (CHIA; MACKAY, 2007). No campo da pesquisa, a estratégia se traduz na comunicação como elemento informativo desse movimento, criando e modificando significados.

Considera-se, a partir da legitimidade derivada da aceitação social, a constituição de **lógicas institucionais** como princípio organizador e base para as práticas (FRIEDLAND; ALFORD, 1991). O contexto de formação da lógica é o fator que explica a diferenciação das dimensões consideradas como elementos significativos (OCASIO; THORNTON; LOUNSBURY, 2017), tais como metáfora de raiz, fontes de legitimidade, fontes de autoridade, fontes de identidade, base de normas, bases de atenção, bases de estratégia, sistemas de controle formal e sistemas econômicos (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012).

As condutas sociais refletidas nos hábitos individuais são parte do processo intersubjetivo de **sensemaking**. Trata-se da formação de sentido negociada socialmente considerando a condição informacional nas dimensões de tempo e espaço. É um processo de interpretação do mundo social e negociação de sentido baseado na conversação que se apoia na dimensão social muito mais do que nos atos interpretativos individuais (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

3.2 DESENHO DA PESQUISA

Conforme discutido, a investigação científica passa pela coerência no alinhamento das escolhas metodológicas. Dentro do paradigma interpretativista ao qual esta investigação está associada, revela-se de modo sintético, para discuti-las na sequência, as definições metodológicas da pesquisa no Quadro 3.

QUADRO 3 – ALINHAMENTO DAS ESCOLHAS METODOLÓGICAS

Característica	Descrição
Tipo	Exploratória
Abordagem	Qualitativa
Ontologia	Interação sujeito-objeto; intersubjetividade
Epistemologia	Construtivista
Metodologia	Narrativa
Método	Estudo de caso
Fonte	Entrevistas, documentos, observação
Nível de análise	Organizacional
Unidade de análise	Narrativas

FONTE: O autor (2020).

O uso do estudo do caso interpretativo envolve idas e vindas com focos específicos bem como em contextos amplos, de modo que a concepção filosófica de uma compreensão construída se estabelece ao longo da pesquisa (SCHWANDT, 1998; SCHWANDT; GATES, 2018). As particularidades e complexidades do estudo de caso, muito mais do que uma mera pesquisa amostral, proporcionam uma oportunidade de se entender outros casos a partir de uma compreensão aprofundada de um caso (STAKE, 1995). Nesse alinhamento, a opção pelo estudo de caso visa a abranger a complexidade.

O estudo de caso se configura como o modo possível para acessar o conhecimento acerca do fenômeno das fintechs. Dada a ênfase em interpretação própria dos estudos qualitativos, o caso representa um meio de aprofundar o entendimento sobre o que está acontecendo. Assim, o que configura um caso é a possibilidade de imersão em profundidade em um determinado contexto de um dado fenômeno. Entretanto, diferencia-se o caso da unidade de análise, de modo que o caso carrega os elementos necessários para a análise do fenômeno, mas não é fundamentalmente a entidade ou instância em que a análise é conduzida. A unidade de análise representa uma particularização suficientemente coesa que permite de forma analítica chegar ao conhecimento (BABBIE, 2010). No contexto desta pesquisa, enquanto que o caso se estabelece a partir de uma empresa de tecnologia na área de finanças, a unidade de análise não é a organização: está nas narrativas que carregam as práticas e as lógicas institucionais em sua composição.

A lógica de amostragem não é válida para o estudo de caso interpretativo. Pelo contrário, o que se busca é a singularidade que o caso representa. Nesse sentido, o estudo de um caso não é apenas com o objetivo de entender outros casos. Conforme Stake (1995), muitas vezes o caso está dado, conforme as condições únicas que se apresentam. Nessa direção, o caso instrumental deste estudo aproxima-se para o caso intrínseco. Ou seja, o caso tem singularidades próprias que o diferem de qualquer outro caso e por isso mesmo há um potencial ampliado de construção do conhecimento. Portanto, o objetivo não é a generalização pura e simples, mas o entendimento de um fenômeno a partir de um caso. A palavra-chave é compreensão, a investigação acerca do que está acontecendo em um determinado contexto.

A discussão acerca da possibilidade de generalização acaba por dominar o debate sobre este tipo de estratégia em pesquisa qualitativa. Alguma generalização é

obtida. Ao lançar luz sobre as grandes generalizações na ciência, o estudo de caso particularizado permite que se compreenda o fenômeno abraçando a sua complexidade, ao invés de reduzi-la. Em outras palavras, trata-se de colocar ênfase em particularizar ao invés de generalizar (STAKE, 1995).

A empresa Nexoos, selecionada como objeto do estudo de caso único, tem a base tecnológica como alicerce de seu negócio e se caracteriza por fazer parte de um grupo incipiente de organizações do tipo fintech, com a particularidade de desenvolver um negócio que envolve a operação de crédito. Apesar de não ter sido a única empresa a participar do processo de regulamentação desse tipo de negócio, na medida em que esse processo foi liderado pelo Banco Central em conjunto com uma associação de empresas, foi uma das primeiras a ter a iniciativa de regularizar suas operações cadastrando-se como SEP. No momento da decisão de seleção do caso a ser tratado, era a única organização dessa categoria oficializada para operar no Brasil. Assim, dada a condição geral de ser uma operação com a presença da pluralidade de lógicas institucionais, tem a particularidade de ser a única registrada e operando diretamente na concessão de créditos sem a necessidade de intermediação de um banco tradicional validando a operação. Há presente no caso o fato de ser uma organização em que existe um direcionamento para a tecnologia, ao mesmo tempo em que opera como uma instituição bancária – tradicional ou não – e ser capaz de tornar visíveis as lógicas operantes, sobretudo os pontos de influência mútua ou os de conflito e tensão. Tal característica está em linha com a proposição de Stake (1995) de maximizar aquilo que pode ser aprendido. A condição singular da empresa Nexoos permite construir o conhecimento de forma expandida. Ademais, acrescenta-se o fato de que a empresa, desde o primeiro contato, mostrou-se disponível e aberta para informar os dados necessários para a pesquisa.

3.3 NARRATIVAS

As histórias necessitam de verossimilhança, enquanto que os argumentos convencem pela veracidade. Quem diz isso é Bruner (1997a), que destaca ainda alguns pontos de divergência entre os dois modos de pensar – o narrativo e o paradigmático. Se por um lado a narração trata da busca por condições particulares prováveis, de outro a racionalidade científica (ou modo paradigmático) procura por condições de verdade universais. Nesse sentido, destaca-se a função do termo *então*

nessa contextura. No modo lógico-científico diz-se: “se *x*, então *y*”. Trata-se de um argumento de derivação consequente em que, dada a condição *x*, deriva como resultado *y*. No entanto, ao se narrar “*o rei morreu, e então a rainha morreu*”, tem-se determinada uma sequência temporal de fatos mas não propriamente as suas circunstâncias, abrindo espaço no campo das possibilidades (BRUNER, 1997a).

Observa-se, então, a função da narrativa como organizadora das experiências de modo a produzir significado (BRUNER, 1997b). Conduzida de forma a estabelecer as condições prováveis, a narrativa carrega propriedades importantes, pois “intermedeia o mundo canônico da cultura e mundo idiossincrático dos desejos, crenças e esperanças” (BRUNER, 1997b, p. 52). Entre os seus atributos, está a sequencialidade inerente ao ato de narrar, a partir do encadeamento de eventos cuja ordem produz ou altera significados.

Ademais, a narrativa tem como propriedade a capacidade de afastamento daquilo que é canônico (BRUNER, 1997b, 1997a). A relação entre o comum e o excepcional pode ser aberta e discutida na forma narrativa. Nesse sentido, Bosi (1998) oferece um excelente modelo de como contar e analisar histórias. A autora discorre sobre lembrança e memória, permeada pelas histórias de velhos e da sua própria trajetória de pesquisa, procedendo uma forma de relato de pesquisa que se afasta dos modelos consagrados. Como resultado, entende-se que o velho, dada sua condição não produtiva, assume a função social de guardar a memória. Mas a riqueza não está no resultado, e sim no percurso. Afinal, as lembranças são memórias do passado ressignificadas com valores do presente e Bosi (1998) não se furta a discutilas, buscando a reflexão sobre elas e não se preocupando com a veracidade dos relatos. Aliás, para ela, mesmo a história oficial não é um dado objetivo.

Constata-se que as alegações da autora foram discutidas no final da década de 1970 e restam ainda – se não ainda mais – atuais na sociedade contemporânea. Nesse sentido, cabe a reflexão sobre como as narrativas alcançam e discutem essa problemática aproximando da prática social. A prática deve ser situada, e as circunstâncias narradas por Bosi (1998) permitem entender o contexto e as relações presentes. O significado construído de trabalho na sociedade está sedimentado no valor produtivo, e os velhos, apartados do convívio social, não colaboram para a construção social, grupal ou familiar da memória.

Estende-se a ponderação para o contexto organizacional para questionar como as histórias podem ajudar a tecer as relações entre os diversos sujeitos. Dadas

as características da narrativa já apresentadas, entende-se que é possível a extração e discussão de detalhes e relações que se perdem na assertividade do texto lógico-científico. Assim, a narrativa permite explorar complexidades dos fenômenos, tal qual Bruner (1997b) assevera.

Czarniawska (2004) parte do mesmo entendimento de Bruner (1997a) sobre os dois modos de pensar, um paradigmático (lógico-científico) e outro narrativo, para levantar algumas questões que surgem na relação entre esses pensamentos. A ciência requer o modo narrativo para sua legitimação; entretanto, ela não oferece legitimidade para a narrativa como forma de conhecimento. O avanço social ocorreu permeado por narrativas e ainda se mostram presentes na vida social (CZARNIAWSKA, 2004). Mesmo a forma de conhecimento científica necessita do padrão narrativo de composição, reduzindo-se em formas canônicas de execução e reprodução dos trabalhos. Ainda assim, a narração assume um papel limitado e até certo ponto indesejável; no limite, os trabalhos científicos são apresentados por meio de tópicos e esquemas (CZARNIAWSKA, 2004).

De tal modo, em termos do fazer da ciência, percebe-se que o enredo assume um papel de maior relevo (CZARNIAWSKA, 2004). Dada a sua natureza que pode ser atemporal ou anacrônica, a organização dos fatos segundo uma narrativa pode levar a uma determinada compreensão que, de outro modo, levaria a outro entendimento. Tal qual Czarniawska-Joerges (1995) afirma, o enredo passa de um estado original (primeiro ato), desempenha por meio de uma ação (segundo ato) e vai a um estado original revertido (terceiro ato), formando a moral.

Se as ciências naturais buscam explicações, as ciências culturais buscam por interpretações (CZARNIAWSKA-JOERGES, 1995) e, assim, faz sentido observar as narrativas. A partir do raciocínio abduutivo, as narrativas se configuram como meio de se compreender o fenômeno organizacional. Boje (2001) traz para a discussão as microestórias como elemento fragmentado no ambiente das organizações, mas não carrega como foco a discussão desse modo de raciocínio. De acordo com a visão de organização como em constante transformação, não coesa, faz sentido utilizar o modo abduutivo para, a partir dos elementos fragmentados, poder construir uma explicação plausível. Trata-se de um movimento dialógico de observar histórias, construir narrativas e levar novamente ao campo (BOJE, 2001).

No percurso metodológico, o interesse pelo discurso organizacional veio com a aceitação da construção social (PHILLIPS; OSWICK, 2012). A linguagem constrói a

realidade organizacional, mais do que simplesmente refletir a realidade. A linguagem é o meio pelo qual se negocia sentido, conforme Berger e Luckmann (2014). Ter significado é uma característica da ação humana e não da realidade em si. Para Phillips e Oswick (2012), pode-se entender discurso a partir da linguagem em uso e também dos conceitos e ideias presentes em vários textos.

Portanto, no aspecto organizacional, verifica-se a existência de antenarrativas, cujo conceito representa os momentos que antecedem a proposição da narrativa e tem uma natureza especulativa (BOJE, 2001). A partir desse conceito, entende-se que a organização é um amontoado de antenarrativas que acontecem simultaneamente e que não se consegue coordenar o entendimento de forma clara. Uma vez que a narrativa é uma tentativa de criação de um nexo e ordenação, os fragmentos do discurso organizacionais são a substância que permite a construção narrativa (BOJE, 2001). Assim, olhando para a estabilidade e mudança organizacional, Vaara, Sonenshein e Boje (2016) definem narrativas organizacionais como temporais; são construções discursivas que proveem meios para *sensemaking* e *sensegiving* individual, social e organizacional. A narrativa assume, desse modo, o posicionamento metodológico central na pesquisa e se manifesta, nessa contextura, nos métodos que incorporam as técnicas de coleta e de análise dos dados.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DAS NARRATIVAS

Como forma de apreensão do fenômeno, foram utilizados dados primários, produzidos pela própria pesquisa, e secundários, obtidos por outras fontes. Os dados secundários podem ser classificados como rígidos (MORSE, 2018) e de natureza fática; diferencia-se dos dados flexíveis cuja característica se baseia em conteúdos reportados por outrem e de alguma maneira interpretados (MORSE, 2018). Da mesma maneira que os primários, os dados secundários passam pela análise de qual informação é requerida (KUMAR, 2011).

Na medida em que todas as organizações são dirigidas em suas práticas e valores, em alguma medida, por um conjunto de lógicas institucionais, buscou-se primeiramente determinar as lógicas presentes no caso que se revelam acentuadas no contexto organizacional. Assim, fez-se um levantamento do material divulgado na mídia tendo o nome da organização Nexoos entre aspas duplas como palavra-chave na busca da plataforma Google, filtrando-se apenas por notícias em português. Foram

encontradas 84 entradas, das quais foram consideradas apenas 59 reportagens para a análise. A razão pelo qual se eliminaram as demais notícias foi devido a fazer alguma menção do termo Nexoos em links da página, mas sem tê-la no corpo do texto, ou ser provenientes de blogs. Os registros foram transformados em documentos no formato PDF e inseridos em um software CAQDAS (ATLAS.ti versão 8.4.4) para análise, totalizando 173 laudas. Esses documentos datam desde 07/09/2016 até 19/09/2019. Posteriormente foram adicionados mais seis documentos, datados de 21/09/2019 a 21/11/2019.

Ao se identificar o contexto institucional que envolve a organização em estudo, fez-se o levantamento dos materiais de divulgação da empresa em seu sítio eletrônico na internet, bem como de relatórios e comunicações nas mídias sociais oficiais da Nexoos. Os materiais referentes a páginas de sítios na internet foram convertidos em formato PDF para inserção no software CAQDAS. As evidências documentais foram obtidas entre setembro de 2019 e janeiro de 2020 e estão mostradas no Quadro 4 e detalhadas no APÊNDICE 1 (p. 120).

QUADRO 4 – RELAÇÃO DAS EVIDÊNCIAS OBTIDAS

Tipo	Fonte	Quantidade	Total analisado
Notícias	Diversas	59	173 páginas
Relatório	Site Nexoos	13	71 páginas
Vídeo	Youtube Nexoos	12	60 minutos
Resolução	Banco Central	1	14 páginas
Observação	Registro pesquisa	1	2 páginas
Entrevista	Registro pesquisa	4	140 minutos

FONTE: O autor (2020).

A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas narrativas com executivos inseridos no contexto do ambiente em estudo. Para Jovchelovitch e Bauer (2008, p. 91) “não há experiência humana que não possa ser expressa na forma de uma narrativa”. Trata-se de uma técnica que permite, para além do tradicional esquema pergunta-resposta, que o informante articule com riqueza de detalhes o conteúdo de interesse à pesquisa (STAKE, 2011). O Quadro 5 aponta a sequência de etapas que foram conduzidas e as regras que embasam o pleno desenvolvimento do uso desta técnica. Foi realizada também a coleta de dados secundários, em que se examinam documentos e meios textuais divulgados na mídia sobre os novos negócios de base tecnológica. Durante a apreciação dos materiais, buscou-se por padrões,

consistências e correspondências que conjuntamente fazem parte da construção do sentido sobre o fenômeno (STAKE, 1995).

QUADRO 5 – REGRAS DE CONDUÇÃO DA ENTREVISTA NARRATIVA

Fases	Regras
Preparação	Exploração do campo Formulação de questões exmanentes
1. Iniciação	Formulação do tópico inicial para narração Emprego de auxílios visuais
2. Narração central	Não interromper Somente encorajamento não verbal para continuar a narração Esperar para os sinais de finalização (“coda”)
3. Fase de perguntas	Somente “Que aconteceu então?” Não dar opiniões ou fazer perguntas sobre atitudes Não discutir sobre contradições Não fazer perguntas do tipo “por quê?” Ir de perguntas exmanentes para imanentes
4. Fala conclusiva	Parar de gravar São permitidas perguntas do tipo “por quê?” Fazer anotações imediatamente depois da entrevista

FONTE: Adaptado de Jovchelovitch e Bauer (2008).

As perguntas são derivadas da proposta dos objetivos geral e específicos que a pesquisa busca alcançar. Esta decisão foi tomada para conferir maior coerência e rigor na obtenção dos dados narrativos, buscando-se alinhar o conteúdo com os objetivos. Essa proposta resultou na elaboração de proposições de pontos de conversa para a entrevista narrativa. A primeira pergunta se refere a trajetória de concepção da organização convertida numa narrativa. Uma vez que o primeiro objetivo da pesquisa se refere à descrição das práticas organizativas, a razão para compreender a trajetória reside em revelar a origem e o desenvolvimento do negócio, dado que as experiências anteriores compõem a práxis e práticas reveladas na operação atual. A narrativa foi utilizada como forma de acessar os elementos constituintes da história. O informante, ao organizar ideias, pensamentos e eventos ao longo de uma narrativa, revela a substância das práticas organizativas e fornece indicativos do seu processo de *sensemaking*.

O segundo objetivo se refere à contextualização do ambiente institucional do negócio com a identificação das múltiplas lógicas institucionais presentes. Essa proposição gerou as perguntas “Quais são os públicos principais para a organização?”; “Conte-me como é o relacionamento com esse público, como vocês se comunicam?”; e “Você poderia narrar alguma situação problemática no desenvolvimento da organização?”. O nexos que se busca passa pela identificação dos

padrões e contextos em que agentes externos tem a capacidade de influenciar ou modificar as condutas e ações na organização. Assim, em composição com os relatos da mídia e das próprias comunicações organizacionais, levantam-se evidências sobre as lógicas institucionais que operam nesse ambiente. Há uma potencialidade de se compreender como o Brasil resolve a questão normativa e institucional, de forma a garantir legitimidade das inovações trazidas pelas fintechs.

As perguntas “Qual é o significado de empréstimo coletivo? Você já conhecia o que era antes da Nexoos?”; e “Seus amigos e familiares entendem o que a empresa faz? Como você explicaria a eles ou a desconhecidos?” se relacionam ao terceiro objetivo específico em que se buscou evidenciar os sentidos atribuídos às práticas organizativas diante do contexto institucional da empresa. Abre-se a possibilidade para colocar em relevo os aspectos mais próximos do significado e do processo de ressignificação. A organização da fala do informante em modo narrativo trata de ir direto ao ponto do significado construído sobre o negócio.

Para o quarto objetivo, de elaboração das narrativas para a análise dos sentidos das práticas organizativas, foram concebidas as perguntas: “Como você descreve a sua trajetória antes e depois da Nexoos?”; “Antes da Nexoos, trabalhava com o quê?”; “Como foi a adaptação ao trabalho na Nexoos?”; e “O que você faz na empresa?”. Busca-se a vinculação entre as práticas e as lógicas institucionais com as evidências dos sentidos construídos. Episódios de ruptura, de tensão, ou mesmo de incerteza diante de um cenário, abrem espaço para a significação modificada que se reflete na práxis do dia a dia e nas práticas de modo mais profundo. Ressalta-se que não se trata de um roteiro, mas de pontos de conversa para a entrevista, apresentados no Quadro 6.

QUADRO 6 – PONTOS DE CONVERSA PROPOSTOS PARA A ENTREVISTA

Objetivos específicos	Eixo teórico	Pontos de conversa	Propósito
Descrever os aspectos constitutivos das práticas organizativas numa organização do tipo fintech	Práticas / Organizações	Gostaria que você narrasse como surgiu a Nexoos.	<i>Buscar elementos da trajetória e das práticas.</i>
		Como se chegou na ideia de empréstimo coletivo?	<i>Identificar as práticas organizativas.</i>
Identificar as lógicas institucionais atuantes numa organização do tipo fintech	Lógicas institucionais	Quais são os públicos principais para a organização?	<i>Identificar qual é o foco da organização, se é nos clientes, funcionários, órgãos reguladores, etc.</i>
		Conte-me como é o relacionamento com esse público, como se comunicam?	<i>Explorar a interação com o público, canais, mídias, frequência, etc..</i>
		Você poderia narrar alguma situação problemática no desenvolvimento da organização?	<i>Explorar se houve entrave de algum agente interno ou externo, regulação, concorrência, etc.</i>
Evidenciar os sentidos atribuídos ao contexto institucional e às práticas organizativas	Sentidos	Qual é o significado de empréstimo coletivo? Você já conhecia o que era antes da Nexoos?	<i>Buscar o significado e eventual resignificação.</i>
		Seus amigos e familiares entendem o que a empresa faz? Como você explicaria a eles ou a desconhecidos?	<i>Buscar o significado e entender o apoio (ou a falta de) de pessoas próximas.</i>
Analisar os sentidos evidenciados a partir das narrativas das práticas organizativas situadas no tempo e espaço e contextuais	Narrativas	Como você descreve a sua trajetória antes e depois da Nexoos?	<i>Narrar a trajetória pessoal e os significados.</i>
		Antes da Nexoos, trabalhava com o quê?	<i>Identificar a trajetória pessoal.</i>
		Como foi a adaptação ao trabalho na Nexoos?	<i>Identificar episódios de tensão ou ruptura.</i>
		O que você faz na empresa?	<i>Evidenciar práxis e práticas.</i>

FONTE: O autor (2020).

Inicialmente buscou-se a autorização para a condução da pesquisa na organização e foi entregue uma carta de apresentação, explicitando o contexto da pesquisa e do pesquisador. A organização autorizou expressamente, conforme apresentado no ANEXO 1 (p. 126), a utilização dos dados, bem como a exposição de seu nome, para os fins acadêmicos a que esta pesquisa se dedica. Foram realizadas quatro entrevistas com pessoas chave na organização nos meses de novembro de 2019 e janeiro de 2020. Todas as entrevistas, a partir da autorização dos participantes, foram registradas em vídeo com áudio ou apenas em áudio, sendo transcritas em sua totalidade. Os participantes foram selecionados pela sua capacidade de conduzir a organização na definição de seus rumos e na transformação das práticas organizativas. Deste modo, os três cofundadores informaram dados à pesquisa.

Diante da necessidade em apreender também a visão de alguém que se reuniu ao negócio em momento posterior, um quarto participante foi proposto. Esse informante foi escolhido por ser o executivo líder da área que representa o chamado *core business*, ou seja, a operação central de geração de valor no modelo de negócio. O perfil dos participantes e a descrição do material obtido estão mostrados no Quadro 7. Os materiais levantados e analisados para identificar as lógicas institucionais também fizeram parte do *corpus* de análise das narrativas presentes no caso.

QUADRO 7 – RELAÇÃO DOS PARTICIPANTES E DAS EVIDÊNCIAS PRIMÁRIAS

Nome	Posição	Experiência	Formato	Duração
P1	CEO e cofundador	<ul style="list-style-type: none"> Engenharia Eletrônica (USP) MSc Technology Entrepreneurship (UCL-University College London) Trabalhou na indústria financeira durante muitos anos, onde atuou com Financiamento de Projetos e Fusões e Aquisições 	Entrevista presencial	37 min
P2	CTO e cofundador	<ul style="list-style-type: none"> Engenharia de Computação (UNICAMP) Trabalhou em um dos maiores institutos de pesquisa em análise de dados do mundo, o Insight Centre for Data Analytics (antigo DERI) 	Entrevista por áudio e vídeo-chamada	40 min
P3	Cofundador	<ul style="list-style-type: none"> Administração de Empresas (Kings College London) MSc Technology Entrepreneurship (UCL-University College London) Começou carreira na empresa de logística e Sedex, no Reino Unido 	Entrevista por vídeo-chamada	33 min
P4	Head de risco e crédito	<ul style="list-style-type: none"> Administração de Empresas (FGV) MBA (UC-Berkeley) Trabalhou na área estratégica em bancos e atuou em <i>startup</i> 	Entrevista por vídeo-chamada	30 min

FONTE: O autor (2020).

Em função do conteúdo narrado pelos informantes, outros documentos foram acrescentados para a análise, referentes aos seguintes assuntos: ambiente de fintechs de Londres, resolução do BCB, a reunião de *startups* no Largo da Batata no bairro de Pinheiros em São Paulo. Adicionalmente, integrando os dados primários obtidos na pesquisa, fez-se o registro em caderno de anotações a respeito da observação do ambiente do escritório da empresa. A visita ao local aconteceu no dia 08/11/2019, ocasião em que ocorreu a entrevista com o Participante 1.

De modo a concentrar os documentos e operacionalizar a análise, todos os dados coletados da pesquisa foram inseridos no software CAQDAS já mencionado. No desenvolvimento da análise foram inseridos códigos criados a partir do referencial

teórico das categorias analíticas, bem como foram codificados temas emergentes. Os códigos criados e a respectiva descrição são apresentados no APÊNDICE 2 (p. 123). Foram utilizados para elaboração da análise narrativa, em caráter complementar, um software editor de apresentações (Microsoft PowerPoint versão 16.32), para levantamento dos temas e elaboração de esquemas, e um software editor de planilhas (Microsoft Excel versão 16.32), para organização e sintetização das narrativas.

Dado o interesse na investigação da intersubjetividade da construção social que permeia o contexto da pesquisa, buscou-se a compreensão dos elementos presentes no fenômeno por meio da análise narrativa. O que caracteriza uma narrativa é a sequência e consequência de eventos selecionados, organizados, conectados que dão sentido a um determinado público (RIESSMAN, 2005). Assim, o modo narrativo permite compreender, a partir das escolhas do informante, elementos da prática socialmente localizada no tempo e no espaço (CZARNIAWSKA, 2004). Conforme discutido no tópico sobre narrativas, a opção desse tipo de análise se faz coerente na medida em que “[...] as narrativas provêm meios essenciais para manter ou reproduzir estabilidade e/ou promover ou resistir à mudança dentro e em torno das organizações” (VAARA; SONENSHEIN; BOJE, 2016, p.496, tradução nossa)³.

Os fragmentos narrativos, reunidos por meio da pesquisa documental e das entrevistas, foram examinados inicialmente seguindo a tipologia proposta por O'Connor (2002) para análise de narrativas empreendedoras. Derivada de um estudo a respeito do caso de uma *startup* americana no ano 2000, três tipos de narrativas foram identificadas, cada uma se dividindo em duas subcategorias, conforme apresentado no Quadro 8: histórias pessoais, histórias genéricas e histórias situacionais. Deste modo, ficam caracterizadas as narrativas como a unidade de análise desta pesquisa. Seguindo essa tipologia, todo o material obtido foi organizado e categorizado (utilizando-se os códigos do grupo *Narrativa-Historias* apresentados no APÊNDICE 2, p. 123) seguindo essa tipologia.).

³ “That is, we argue that narratives provide an essential means for maintaining or reproducing stability and/or promoting or resisting change in and around organizations”

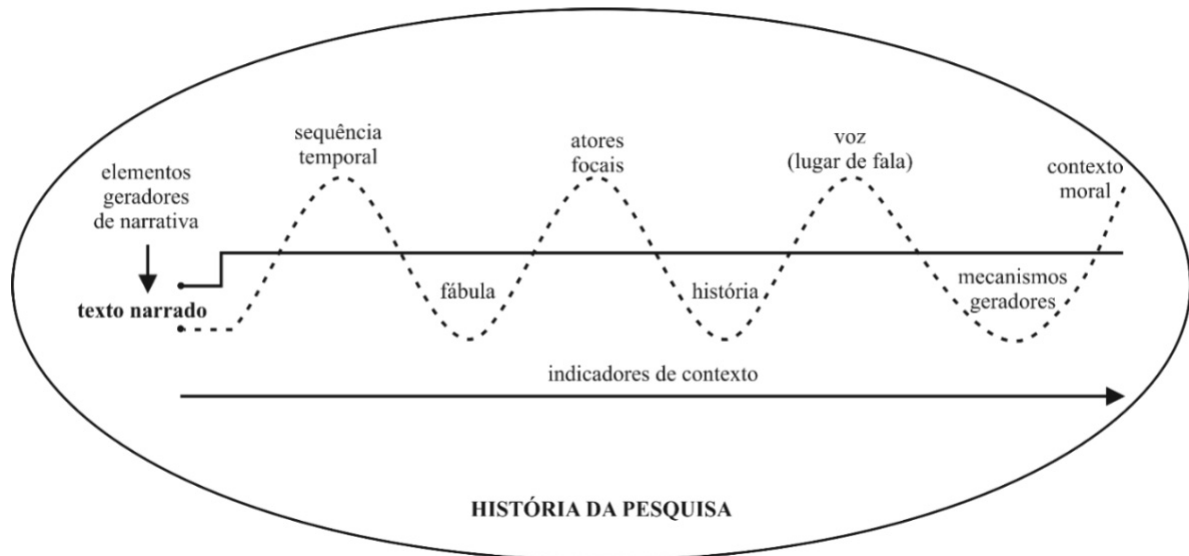
QUADRO 8 – TIPOLOGIA DAS NARRATIVAS DE EMPREENDEDORISMO

-
- I. *Histórias Pessoais*
De autoria do fundador da empresa.
 - A. *Histórias de Fundação*
Autobiográfica por natureza (“Porque eu fundei...”) Pode se referir a um incidente específico na vida do fundador.
 - B. *Histórias de Visão*
Foco na inovação tecnológica e avanço como previsto pelo fundador.
 - II. *Histórias Genéricas*
Modelos, requeridos por documentos convencionais como, por exemplo, plano de negócio.
 - A. *Histórias de Marketing*
Enredo da empresa contra os competidores e demonstra sua superioridade.
 - B. *Histórias de Estratégia*
Enredos concretos da trajetória da empresa do lançamento até o sucesso.
 - III. *Histórias Situacionais*
Enredos contextuais em que o fundador nada pode fazer sobre.
 - A. *Histórias Históricas*
Eventos passados e recentes no setor em que a empresa é apenas uma dos muitos competidores.
 - B. *Histórias Convencionais*
O “senso comum” ou crenças amplamente aceitas nos participantes do setor bem como do público geral sobre o que as empresas naquele setor e seus fundadores fazem, deveriam fazer, e como eles são.
-

FONTE: O’Connor (2002, p. 41, tradução nossa)

Segundo Pentland (1999), deve-se buscar nas narrativas cinco características típicas que as organizam: (i) sequenciamento no tempo, (ii) ator ou atores focais, (iii) voz narrativa identificável, (iv) quadro canônico ou avaliativo de referência, e (v) outros indicadores de conteúdo e contexto. Tais elementos se referem a uma categorização dos atributos presentes tipicamente nas narrativas, mas não ao seu processo de análise. Logo, Rese et al. (2017) propõem que esses elementos sejam considerados processualmente percorrendo os diversos níveis de estrutura narrativa: do texto narrado, passando pela fábula, história até se chegar aos mecanismos geradores (PENTLAND, 1999). Assim, o segundo momento de análise narrativa trata da operacionalização das histórias pessoais, genéricas e situacionais e seguiu os passos propostos por Rese et al. (2017), conforme mostrado na Figura 1.

FIGURA 1 – PROCESSO DE ANÁLISE NARRATIVA



FONTE: Rese et al. (2017).

Para Pentland (1999), a análise narrativa deve considerar quatro níveis de profundidade: (i) texto narrado, superficial e que permite às pessoas fazerem sentido das suas ações e das dos outros; (ii) história, que trata de um ponto de vista específico de uma fábula situada em determinado contexto cultural; (iii) fábula, mais genérica e que compreende um conjunto de eventos e atores e suas relações; e (iv) mecanismos geradores, camada mais profunda e direcionadora de todo o processo narrativo. Busca-se, a partir dos mecanismos geradores, a explicação do porquê dos eventos narrados. Esses níveis estão relacionados às propriedades narrativas e deram subsídios à elaboração de questões orientadoras, apresentadas no Quadro 9, que serviram como guia de análise dos dados. Desse modo, fez-se o cruzamento com as lógicas institucionais identificadas usando os grupos de códigos *Narrativa* e *Narrativa-Nível* (APÊNDICE 2, p. 123). As questões orientadoras conduziram a identificação das narrativas para cada uma das lógicas.

QUADRO 9 – GUIA DE ANÁLISE NARRATIVA DOS DADOS

Nível	Definição	Exemplo	Propriedade associada	Questões orientadoras
Texto	História particular contada por um narrador específico	Texto atual da história dele ou dela: “Quando eu apareci na entrevista...”		Qual é a sequência dos eventos? Quem são os protagonistas?
História	Versão de uma fábula a partir de um ponto de vista específico	Uma versão própria de um novo empregado sobre como ele ou ela foi contratado	Lugar de fala / Contexto moral	Qual é o posicionamento de quem fala? Em quais bases se apoia? O informante assume um papel? Existem outras vozes?
Fábula	Descrição genérica de um conjunto particular de eventos e as suas relações	Como uma pessoa em particular foi contratada: o que aconteceu, quem fez	Sequência temporal / Atores focais	Quem são as vozes? Quais as suas características?
Mecanismos geradores	Estruturas subjacentes que permitem ou restringem a fábula	Processo geral de recrutamento: como as pessoas em geral são contratadas		Qual é o processo? Quais são os significados?
			Outros indicadores de contexto	Qual é o tópico e o contexto? Qual o estilo em uso? Como o texto se apresenta?

FONTE: Adaptado de Pentland (1999, p. 719, tradução nossa).

Um ponto a ser considerado na pesquisa é o aspecto de credibilidade dos resultados obtidos, sendo este uma característica mais relevante do que o estímulo e interesse que o tema provoca (BARTUNEK; RYNES; IRELAND, 2006). Dada a natureza qualitativa da abordagem adotada, tais aspectos podem ser alcançados por meio do enfoque no rigor da pesquisa (BERGH, 2003; MORSE, 2018). O desafio do pesquisador reside na obtenção de dados cada vez mais adequados de forma que possibilite o resultado da pesquisa mais próximo possível da representação do fenômeno. Nesse sentido, o aumento de rigor está em buscar bons dados, saturá-los, buscar por dados rígidos adicionais e por concordância (MORSE, 2018). A adoção de uma padronização nos procedimentos de coleta e análise dos dados objetivou a uniformidade do protocolo e a ênfase no rigor.

Cabe lembrar que os critérios de rigor e qualidade diferem, num estudo interpretativo, dos padrões exigidos nos estudos de base positivista, na medida em que são de bases epistemológicas diferentes. Assim, o conceito de rigor em pesquisa interpretativista deve ser trabalhado em alinhamento com a intersubjetividade presente na visão de mundo aqui adotada (TAKAHASHI; ARAUJO, 2019). A inserção do estudo de caso único como o meio de pesquisa permite revelar as características singulares do fenômeno ao mesmo tempo em que evidencia a consistência entre os

dados coletados e a interpretação. Trata-se de compreender que a busca por rigor e validade não deve se concentrar exclusivamente na execução de determinados protocolos rígidos de pesquisa e dar ênfase na coerência das escolhas metodológicas empregadas.

Este capítulo discutiu os procedimentos metodológicos com especial atenção ao alinhamento do posicionamento filosófico com o delineamento e o método da pesquisa. Foram apresentadas as categorias de análise. Na sequência, apresentou-se a estratégia de pesquisa e as justificativas para o estudo de caso único. As narrativas foram discutidas a partir da metodologia e o seu desdobramento como método de coleta e análise. Os aspectos de validade e confiabilidade foram abordados com relação à pesquisa qualitativa.

Os capítulos anteriores trataram dos aspectos teóricos do institucionalismo e das lógicas institucionais. A discussão abordou também as práticas e crenças compartilhadas que dão base para legitimidade. A mediação tecnológica em novos modelos de negócio e a perspectiva intersubjetiva da realidade foram apresentadas. Fez-se, na sequência, a discussão acerca das práticas organizativas e da relação do *sensemaking* com as lógicas institucionais.

No capítulo a seguir, é feita a descrição do caso. São apresentadas características próprias, como o fato da peculiaridade do surgimento no Reino Unido, o exame da oportunidade de negócio no Brasil e a busca por fazer algo diferente. Outros aspectos relevantes também são apresentados, seguindo o padrão de exposição da própria fala dos informantes. A análise do caso é discutida por meio das narrativas organizacionais identificadas para cada uma das lógicas institucionais presentes. Debate-se elementos das práticas organizativas e a construção de sentido. Adicionalmente, a avaliação das fontes de legitimidade e de identidade é oferecida. Ao final, apresenta-se uma síntese com os principais temas abordados na pesquisa e um desenho esquemático dos elementos de análise.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DO CASO

Os dados serão relatados, em geral, de forma indireta ao longo deste capítulo. Quando necessária a exposição na forma direta, adota-se como formato a apresentação das falas em itálico e entre aspas seguidas do código do informante entre parênteses no próprio corpo do texto. Para os dados provenientes de fontes secundárias, são apresentados os códigos dos documentos, conforme relação presente no APÊNDICE 1. As lacunas de informação contextual, não presentes diretamente nas transcrições do áudio das entrevistas, foram preenchidas entre colchetes para compor o nexo da fala direta incorporada ao texto. Assim, evita-se a quebra ou rupturas de sentido sem abrir mão da desejável, porque rigorosa, exposição dos dados na sua forma mais pura. Como lembra Czarniawska (2014), ao se reportar as vozes, não há espaço para impor uma interpretação, pois estabelece uma plataforma de engajamento político.

4.1 UMA EMPRESA FINTECH – DESCRIÇÃO DO CASO

A Nexoos foi fundada no início de 2015 por três empreendedores e começou a operar no Brasil em setembro de 2016 (M_05). Atualmente, sua sede é na cidade de São Paulo, mas o início da operação se deu no Paraguai capitaneada por um dos fundadores. A proposta era unir organizações desejosas de empréstimo ou financiamento com indivíduos dispostos a emprestar seus recursos. A organização faz uma avaliação das pequenas e médias empresas, seu foco de atuação, para traçar um perfil de risco (*rating*) a ser disponibilizado para os potenciais investidores. A estes, é dada a oportunidade de emprestar ou financiar por meio da aquisição de cotas de R\$ 2.000,00. O retorno sobre esse capital é variável segundo o *rating* informado, com o consequente retorno maior para as operações de crédito que oferecem maior risco.

A partir de 2016, houve a abertura da unidade no Brasil, operando com a mesma sistemática. Como o mercado brasileiro, dada sua dimensão e seu ambiente regulatório, se mostrou mais viável, a operação no Paraguai ficou a cargo de um gerente de território contratado, ficando os três fundadores sediados em São Paulo. Diante do risco que o distanciamento entre o corpo diretivo e a operação representa, a unidade no Paraguai foi vendida e segue até hoje como uma operação autônoma, ainda que compartilhe a marca.

Atualmente, conta com “70 colaboradores” (P3), em um número que se atualiza com alta frequência e que atualmente se encontra em tendência de elevação. Tal apontamento acompanha a evolução dos negócios de crédito intermediados pela empresa. Apenas em 2019, houve o crescimento de 191% no número de PMEs atendidas, somando 2.738 empresas financiadas desde o início das operações da empresa (R_13). Em março de 2019 eram 45 funcionários (M_33), ao passo que em 2017, eram 9 o número de colaboradores (M_05).

A crescente expansão é resultado da alavancagem do modelo de negócios, impulsionada em 2017 por uma aceleradora de *startups* de um grande grupo de seguros brasileiro (M_05). A proposta de valor reside em oferecer a potenciais investidores a possibilidade de emprestar dinheiro, remunerados por juros, a empresas de pequeno e médio porte, as chamadas PMEs, conforme modelo mostrado na Figura 2. A Nexoos faz a gestão de um *marketplace*, ou seja, de um ambiente virtual de negociação das operações de crédito. De um lado, o processo se inicia com o cadastro e a solicitação de empréstimo ou financiamento por parte de uma PME. Por meio de um modelo cujo algoritmo faz a triagem, a empresa solicitante é aceita ou não para entrar nas rodadas de investimento. Na outra ponta, os investidores se cadastram e transferem um valor inicial à plataforma, de modo que se cria uma carteira virtual nesse ambiente. Ao verificar a lista de empresas disponíveis na rodada, o usuário tem a capacidade de decidir aderir ou não ao grupo de financiadores daquela empresa, comprando um ou mais lotes. Assim, o investidor tem a possibilidade de fazer a gestão do seu portfólio individualmente.

FIGURA 2 – PROPOSTA DE VALOR DO MODELO DE NEGÓCIO DA NEXOOS



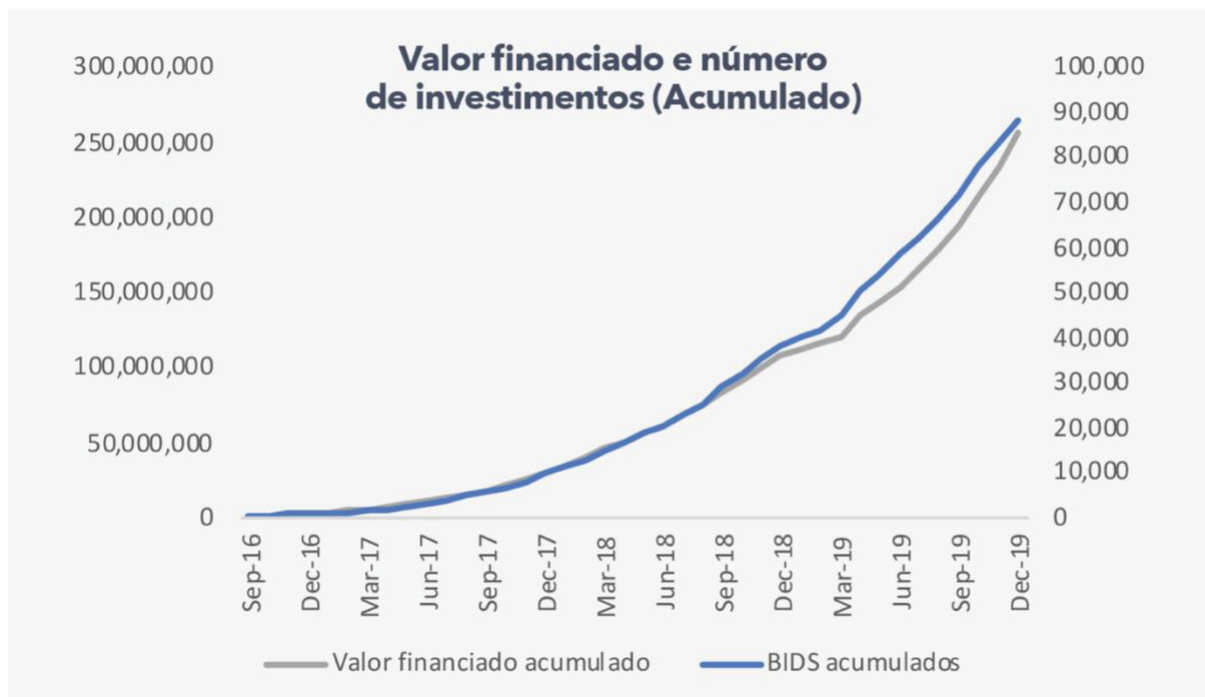
FONTE: O autor (2020).

O modelo adotado pela Nexoos, também chamado de *peer-to-peer lending* (empréstimo de ponta a ponta, em tradução livre), representa a união e consolidação de recursos financeiros provenientes de diversas pessoas físicas para aplicação em empresas com a finalidade de financiar um ativo produtivo específico ou como um simples empréstimo para uso geral. A ideia é reduzir o custo de captação desse recurso por parte da empresa demandante ao mesmo tempo em que amplia os ganhos daqueles que disponibilizam o capital. Tal efeito é obtido pelo que é chamado de “*desintermediação*” (P1), que significa eliminar os agentes bancários como intermediadores dessa operação. Ao conceito também se associa a noção de que tal processo pode ser desburocratizado por meio da plataforma online que a empresa oferece. Em síntese, o que a empresa promove é um *marketplace*, ou espaço de comercialização, em que as operações são concretizadas. Algumas regras particulares para participar se aplicam ao modelo, como as definições de valores mínimos de receita, tempo desde a abertura e porte da empresa, bem como as análises de perfil de risco e valores das linhas de crédito. Entre os requisitos principais a serem atendidos estão faturar acima de R\$ 250.000,00 ao ano, ter mais de um ano de operação, não possuir negativação e apresentar garantia de aval do sócio.

O modelo de negócio tem apresentado volumes de crédito crescentes desde o início da oferta deste produto, conforme se apresenta no Gráfico 1. Os relatórios demonstram que mês a mês existe um crescente fluxo de investidores, empresas

solicitantes e valores negociados. Em dezembro de 2019, chegou-se ao valor de R\$ 256 milhões de créditos concedidos desde o início da operação no Brasil (R_13).

GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DO VOLUME DE CRÉDITO NEGOCIADO



FONTE: Relatório de performance da carteira – dezembro/2019 (R_13).

O espaço físico do escritório foi sendo ampliado ao longo da trajetória da empresa. Atualmente se localiza no bairro de Pinheiros em São Paulo, em quadra contígua ao Largo da Batata, no décimo terceiro andar de um prédio de escritórios. O ambiente é decorado com o predomínio da cor azul, que também compõe a cor principal do logotipo da empresa (C1). Na entrada, há uma sala de reuniões do lado esquerdo e todo o restante do escritório à direita da porta de acesso. As mesas de trabalho estão dispostas majoritariamente no centro do espaço, com algumas mesas do outro lado do corredor ficando mais próximas às janelas (C1). Ao fundo, há três espaços: uma cantina aberta ao uso de todos os colaboradores ao centro fundo do escritório, um conjunto de mesas no lado direito e outro conjunto de mesas no lado esquerdo (C1). No centro do escritório, próximo à janela existe um espaço mais descontraído com área para descanso (Figura 3). Há uma grande área envidraçada em toda a lateral do escritório, o que garante boa iluminação e vista panorâmica para a Marginal Pinheiros.

FIGURA 3 – ESCRITÓRIO DA EMPRESA NEXOOS



FONTE: Google Maps (2019).

A trajetória da Nexoos, detalhada no tópico a seguir a respeito das entrevistas narrativas, teve início a partir da reunião de dois dos seus três cofundadores em 2014. Da ideia original até o início das atividades no Brasil, houve um intervalo de tempo preenchido pelo estudo do modelo a ser adotado e pela operação, em caráter preliminar, da empresa no Paraguai. Os principais episódios e datas estão organizados na Figura 4, que mostra a trajetória da organização numa linha temporal.

FIGURA 4 – PRINCIPAIS EPISÓDIOS DA TRAJETÓRIA ORGANIZACIONAL NA LINHA DO TEMPO



FONTE: O autor (2020).

A partir das proposições para a entrevista narrativa, a primeira questão sobre o surgimento da empresa Nexoos provocou nos informantes a narração da trajetória da organização, e teve como temas a experiência profissional anterior (sobretudo no mercado financeiro), a vontade de empreender, o contexto de empreendedorismo de Londres, o estudo do modelo de negócio, a oportunidade de viabilização no Brasil, a inserção de parceiro correspondente bancário, a aceleração do negócio e a regulamentação do modelo de empréstimo entre pessoas.

Após a compreensão da trajetória da organização, com o foco nas práticas organizativas, o objetivo foi revelar o contexto institucional a partir das lógicas presentes no negócio. Aqui, os temas que emergiram foram os clientes PMEs, os investidores pessoas físicas e institucionais, o relacionamento com o Banco Central e outras empresas do setor, a comunicação online e boca a boca, a presença na Av. Faria Lima, e a busca por credibilidade no início e por constante crescimento e financiamento do negócio. Na sequência, buscou-se evidenciar os sentidos atribuídos ao contexto institucional e às práticas organizativas. Assim, emergiu como tema principal, a explicação do modelo de negócio em seus aspectos mais relevantes. Visando a gerar evidências para analisar os sentidos a partir das narrativas das práticas situadas e contextuais, obteve-se, nas respostas, o tema sobre a cultura organizacional na empresa.

Na sequência, apresentam-se, em uma forma narrativa, os dados obtidos por meio das entrevistas.

4.2 DESCRIÇÃO DOS DADOS NARRADOS

A empresa teve seu embrião no encontro de dois de seus cofundadores em Londres no ano de 2014. A partir das vivências anteriores e do seu próprio desejo pessoal, abriu-se a oportunidade de um deles ir estudar e fazer um mestrado em empreendedorismo e tecnologia. Este episódio possibilitou o encontro com aquele que viria a ser outro cofundador e que já estava estabelecido no Reino Unido desde a sua graduação. O interesse em comum por temas de natureza abrangente, como *startups* e inovação, logo se tornou mais particular para discussões sobre fintechs. O fato de estarem residindo naquele momento em Londres, centro de desenvolvimento de empresas desse tipo, possibilitou acesso a eventos e relacionamentos com pessoas com interesses semelhantes. Em suas palavras,

fui inserido então no contexto de *startups*, de empreendedorismo de Londres, que é bem avançado, tem muita coisa acontecendo lá. Em 2014, estava havendo um boom né, um crescimento similar do que a gente está vendo aqui de fintechs. E aí eu vi tudo isso acontecendo, empresas que estavam gerando muito valor (P1).

O contexto britânico de inovação e empreendedorismo já vinha se desenvolvendo há algum tempo no sentido de criar novos negócios digitais. A operação de fintechs de crédito digital, no modelo *peer-to-peer lending*, teve início no Reino Unido em 2006 por meio da empresa Zopa. A proposta reside basicamente em proporcionar aos tomadores de empréstimo acesso a investidores desejosos em oferecer capital em troca de uma remuneração. A base tecnológica permitiu que essa conexão entre as duas pontas da operação dispensasse a intermediação bancária tradicional. Assim, à lógica institucional de mercado soma-se a lógica de compartilhamento. O investidor toma a decisão de, a partir da avaliação do perfil do tomador e do propósito de uso do recurso financeiro, colocar seu dinheiro na expectativa de receber juros sobre o capital. Algumas plataformas são voltadas mais claramente para o caráter social do empréstimo ao dar foco a tomadores que não conseguiriam recursos por meio do setor bancário convencional.

Tal impulso ganhou força com a crise econômica de escala mundial acontecida em 2008. A oferta de dinheiro se tornou mais restrita em função dos prejuízos bancários decorrentes da crise, ao mesmo tempo em que houve a abertura de plataformas para acesso a empréstimos diretamente de pessoas físicas. Assim, cabe diretamente ao investidor a prerrogativa de decidir por emprestar ou não o dinheiro, mediante sua própria avaliação. O risco da operação também é atribuído diretamente ao investidor. Como avanço do modelo, o perfil de investidores evoluiu desde somente pessoa física para incluir também fundos de investimento.

Acompanhando o desenvolvimento desse mercado, foram realizados muitos eventos nesse campo, assim como a abertura de cursos, oportunizando a consolidação das fintechs como uma operação financeira regular. A consciência sobre os negócios baseados em tecnologia permite que cada vez mais indivíduos e organizações operem nesse sistema. Ainda que tal modelo operasse desde 2006, a regulamentação no Reino Unido só foi estabelecida em 2014.

Dessa forma, consolidou-se o contexto de operações de fintechs em que dois dos cofundadores foram inseridos ao se encontrarem em Londres. Diante desse cenário, a discussão para a elaboração de uma ideia de fintech foi o próximo passo

de ambos. Ao verificarem que havia oportunidades de abertura do negócio, visto que, se é possível fazê-lo na Inglaterra, que representa *“um mercado em que as dores né, as oportunidades eram menores do que aqui [no Brasil], [...] principalmente se a gente fala do spread bancário né”* (P1), ambos entenderam que as possibilidades poderiam ser ainda mais promissoras diante da realidade brasileira. O modelo de negócio foi estudado desde 2014 até meados de 2015 e se baseou na experiência no Reino Unido. A plataforma Funding Circle foi utilizada como *benchmarking*, ou seja, como uma organização de referência em que se aproximam as condições das potencialidades da empresa Nexoos em estudo, como tamanho, contexto tecnológico e modelo de negócio. *“A gente teve várias reuniões com pessoas que já estavam operando na Inglaterra para ver como que estão fazendo, quais que são as partes positivas e negativas do modelo”* (P3).

Assim, a forma de operar no mercado desempenhado pela Funding Circle acabou sendo escolhida, muito em função de ser uma plataforma acessível tanto por empresas quanto por pessoas físicas, *“porque a gente queria um modelo de negócio que não só dar crédito, mas também que a gente conseguisse abrir a outra ponta do nosso marketplace pros investidores”* (P1). Entretanto, foi necessário adaptar a ideia às condições do contexto institucional brasileiro, pois *“o mercado financeiro [é] muito regulado”* (P1).

No nosso caso, que a gente trabalha com crédito, não pode sair dando crédito, só instituição financeira. Então a gente foi estudar alguns modelos, e aí a gente chegou à conclusão de que tinha um modelo que funcionaria, que seria a Nexoos atuando como correspondente bancário (P1).

Nesse sentido, antes da regulamentação específica para esse tipo de negócio que só veio depois de iniciada a operação, a empresa Nexoos precisou adaptar seu negócio para incluir uma associação a uma entidade bancária tradicional, que seria parceira. No Brasil, os altos *spreads* bancários abriram a oportunidade para que o modelo de empréstimo coletivo entre pessoas pudesse prosperar. Se em mercados estabelecidos como o Reino Unido é razoável atribuir ganhos, a possibilidade é ainda maior no contexto brasileiro de grande diferença entre o preço pago pelos bancos para tomar empréstimo e suas receitas de juros ao emprestar. A concentração bancária no país, fenômeno que se adensou a partir dos anos 1990, também colabora para que

se busque a abertura de oportunidades para contornar as restrições e o alto custo de acesso a empréstimos e financiamentos.

Cabe mencionar que a ideia de negócio, embora gestada em um ambiente de intenso desenvolvimento de novas fintechs, também teve base nas experiências profissionais anteriores, que de algum modo direcionaram os interesses dos envolvidos. O Participante 1 já havia trabalhado em um grande banco na área de cartão de crédito e em uma empresa de investimentos, mais especificamente numa *“boutique de assessoria de M&A [Mergers and Aquisitions, ou Fusões e Aquisições em português] para project financing [em português, financiamento de projetos]”* (P1). O Participante 3 estudou e trabalhava na aceleradora de *startups* na universidade em que P1 ingressou para cursar mestrado em Empreendedorismo e Tecnologia. O assunto fintechs acabou aproximando o interesse em comum. Aos dois, somou-se o conhecimento do Participante 2 que, além de já ter tido a experiência de ser sócio de uma *startup*, dominava, pela sua formação e experiência profissional no setor, a tecnologia que poderia ser aplicada ao negócio.

Associada às experiências anteriores, a vontade de empreender foi um impulso para a concepção do negócio. Esse aspecto advém do fato de que o potencial fundador adota um discurso de que *“eu não me via muito trabalhando numa empresa tradicional, cumprindo horário”* (P2) pois *“na realidade eu sempre tive uma vontade de empreender”* (P1). Esse acontecimento não é descolado da experiência pessoal pregressa, dado que *“lá na Unicamp em si eu também fui muito incentivado a empreender”* (P2).

Nesse momento, houve a abertura para a entrada de mais um cofundador, alguém com experiência na área de tecnologia para desenvolver a plataforma e concretizar aquilo que estava sendo idealizado. O relato de um dos entrevistados é claro ao tratar desse tema:

E, então assim, como que a gente estava de time fundador, né? Eu, que trazia essa bagagem de mercado financeiro, o Participante 3, muito forte de marketing, comercial e essa parte de crescimento, e faltava uma pessoa de tecnologia. Aí eu fui buscar na minha rede, pensei em algumas pessoas, e aí lembrei do Participante 2, que também é um dos sócios-fundadores. Participante 2 é meu primo de segundo grau. E aí eu liguei pra ele. O Participante 2 é formado em engenharia da computação, ele trabalhou muito tempo com pesquisa, ele trabalhou num instituto na Irlanda, [...] que é muito forte em web semântica, e ele estava como sócio de uma *startup* em Campinas quando eu liguei pra ele. Aí eu liguei, apresentei a ideia, o projeto, três meses depois ele já fez a transição e entrou de cabeça. Então assim, a partir do meio de 2015 a gente já estava 100% [completo] (P1).

O depoimento do Participante 2 corrobora esta versão:

A gente conversava sobre isso eventualmente, e aí ele [Participante 1] me chamou. Bem no início ele me falou ‘-cara, a gente mapeou o mercado, acho que é uma oportunidade’, me explicaram a ideia. Bom, foi aí que eu entrei realmente no time, que a gente começou a fazer o que seria a Nexoos hoje. E isso foi no começo de 2015, então eles de fato tiveram esse... eles falaram: ‘-bom vamos fazer algo’ no final de 2014, dois, três meses depois eu me juntei a eles pra transformar isso em realidade digamos assim (P2).

O exame detalhado da oportunidade foi seguido pela avaliação do modelo de negócio em termos de sua viabilidade de implementação. Apesar da já mencionada inspiração em modelos bem-sucedidos no Reino Unido, a intenção desde o início foi abrir o negócio no Brasil. Ainda assim, de início “[...] *já ficou aquela pulga atrás da orelha, né, porque a gente não tem nada assim no Brasil ainda, né*” (P1). Segundo o relato de um dos informantes,

era um modelo que estava funcionando lá [no Reino Unido], a gente fez o estudo né, as análises para entender, bom, o que que o Brasil tem de diferente, seja melhor ou pior, que vá aumentar ou diminuir as chances de sucesso. Então a gente foi vendo ‘-bom, ah talvez o regulatório, por enquanto tem uma dificuldade a mais, em termos de demanda de mercado, talvez é até melhor do que o mercado inglês’. Então a gente foi analisando alguns parâmetros, e a gente identificou, ‘-bom, acho que tem uma chance de sucesso muito grande’ (P1).

É natural que uma proposta de negócio diferente sofra alterações ao longo do seu desenvolvimento no mercado. O termo *pivotar*, próprio do vocabulário de *startups*, significa a alteração dos rumos do empreendimento de acordo com a necessidade de adequação a uma realidade que se apresenta. Em uma situação limite, pode representar uma mudança drástica e completa do modelo de negócio. Por exemplo, uma organização que inicialmente é concebida para ofertar serviços de manutenção de computadores pode pivotar para apenas vender peças de reposição diante da perspectiva de que a operação de troca se tornou tão simples que os próprios consumidores estão aptos a eles próprios realizarem a manutenção. Se o ambiente de negócios se mostra mais penoso, é possível que esta empresa pivote para oferecer serviços de aluguel de computadores para eventos, em uma completa transformação do negócio.

Associada a característica de continuamente analisar a empresa, há a constatação de que o modelo de negócio não *pivotou*, no jargão em uso das *startups*.

Significa dizer que o modelo examinado e concebido inicialmente não sofreu alterações expressivas ao longo do processo de desenvolvimento da organização. Enquanto que

a maioria dos meus colegas até foram mudando de ideia ao longo do curso, no meu caso, fui sempre aplicando esses conhecimentos e fui cada vez chegando à conclusão de que tinha realmente um negócio nessa ideia, era realmente uma oportunidade (P1).

Outro fator que contribuiu para a escolha do tipo de negócio foi o fato de que o modelo selecionado *“precisava de muito menos dinheiro pra começar”* (P2). Adotando *“outros modelos de negócio, a gente teria que captar muito mais dinheiro pra começar”* (P2). Isso *“não era inviável pra nós, mas basicamente era muito difícil captar três, quatro, dez milhões no to pra fazer uma startup, sendo que desses quatro [milhões], sei lá, três [milhões] teriam pra emprestar sabe, não faria muito sentido”* (P2). O capital necessário para alavancar o negócio estava diretamente associado com a dificuldade para captar recursos no mercado, pois *“também porque a gente não tinha dinheiro pra emprestar”* (P2). Assim, o processo de atração de investidores na organização ficou facilitada ao mesmo tempo em que diminuiu o risco para os empreendedores.

Desde o início de 2015, após o Participante 1 voltar ao Brasil e fazer o convite ao Participante 2, o time fundador estava completo. A proposta inicial estava concebida e os três cofundadores, cada um com uma expertise diferente, começaram a estudar o desenvolvimento do modelo de negócio. Como dito, a ideia era unir investidores e tomadores de empréstimo numa mesma plataforma, eliminando a intermediação bancária tradicional. Isso estava bem claro para eles, mas e para os outros? Afinal, era necessário ter ao menos a parceria de uma instituição bancária validando as operações, além de fontes de recursos financeiros para apoiar o início do negócio.

Hoje [meus familiares] entendem, mas no começo não. Ah, acho que a explicação pra quem não é do meio tem que ser bem mais didática né, mas o que a gente fala é isso: “no mercado tradicional tem um banco no meio que pega dinheiro de alguns e empresta pra outros, ele toma todas as decisões pra quem vai, como vai, quanto vai ganhar. O que a Nexoos faz é tirar esse intermediário e permitir que diretamente o poupador possa emprestar pro tomador”. Hoje familiares e amigos e tal entendem bem, mas no começo não. Eu falei, fiquei um ano e meio sendo o cara louco, “o quê que ele está fazendo, por que que não está trabalhando?” (risos) (P1)

É difícil saber, [...] acho que nem todos [entendem] (risos). Mas é um exercício que eu fiz. Para mãe, pai, eu pergunto de vez em quando: “o que eu faço?” É interessante para treinar o *pitch* né, para treinar o quão claro você é. Mas, com certeza, nem todo mundo sabe. Eu expliquei para todo mundo, mas nem todo mundo... com certeza uma parte não entendeu. Mas não é tão difícil assim, não acho [...], mas não é um *business* tão complexo a ponto de você não conseguir explicar (P2).

Todo mundo te apoia. [...] “Nossa é verdade, sempre acreditei em você”. “Vamos lá, vai em frente”. Mas quando você fala: “vou deixar de ganhar, vou ficar três anos sem ganhar salário”, enquanto tinha uma boa oportunidade. Qual o custo de oportunidade? O meu, pelo menos, ele é muito grande, não dá para negar. Poderia estar ganhando um dinheiro razoável em uma empresa e eu estou escolhendo [empreender], por n motivos: porque eu espero que a Nexooos valha muito mais, e eu vou ganhar muito mais, se der certo, né, óbvio. Mas, o brasileiro, né, quero dizer, a maioria das pessoas está muito acostumada a pensar no curto prazo, no salário, no conforto, né, no negócio de “[...] se der errado, acabou. Gastei um monte de dinheiro e sai com zero” digamos assim. Mas eu tive sorte. Tive sorte da minha família entender [...] e eu também estava num momento bom. Por um lado, eu comecei muito, abre aspas, cedo, fecha aspas, a empreender. Então eu já tinha essa outra *startup* antes, então eles [os pais] já estavam acostumados a isso. E eu também não tinha muito a perder, eu não larguei um emprego de 40 mil reais mensais para empreender. Eu já era um empreendedor antes, então para mim não foi tão doído e pra eles também não, porque eu não tenho filho, não tenho família, né, estou construindo minha família agora (P2).

Além disso, o propósito da empresa “[...] *tem muita aquela questão de democratização do crédito*” (P2). “*Então, assim, a gente queria fazer, tinha toda uma questão cultural aí, uma questão de motivação, e calhou com isso*” (P2).

Então, você intermediar faz muito sentido pra diminuir o *spread*, pra diminuir o preço que você cobra nas duas pontas né. Então isso era muito legal, tinha um apelo muito legal, a gente acredita muito que o impacto que a gente causa com esse modelo é disruptivo e inovador (P2).

“*Então, de cara, já ficou aquela pulga atrás da orelha, né, porque a gente não tem nada assim no Brasil ainda, né. E aí comecei a estudar mais a fundo*” (P1). A postura de estudar, examinar, pesquisar e analisar foi relatada em diversos momentos, em trechos como “*comecei a estudar mais a fundo*” (P1), “*a gente foi estudar alguns modelos*” (P1), “*a gente foi analisando alguns parâmetros*” (P1), “*a gente fez o estudo, as análises para entender*” (P1), “*a gente ficou alguns meses analisando se realmente era o momento*” (P1), “*a pesquisa te dá um senso de estudar, entender e ver o edges*” (P2), “*a gente tenta crescer, estudar, aprender mais rápido e fazer o negócio mais legal*” (P2).

Esse olhar para o negócio, de contínua avaliação sobre o que se faz, pode ser ilustrado pelo seguinte trecho:

Da ideia inicial, a gente continua quase que em tudo. Então, o fato de ser *peer-to-peer* e ser para pequena e média empresa, de ter esse *roadmap* de acrescentar outros tipos de investidores, e deixando mais robusto, ele perdura até hoje, e desde o início a gente conversa sobre isso (P2).

Mas, afinal, como é a dinâmica de empréstimos P2P que a organização propõe? O negócio está apoiado na oferta de crédito a pequenas e médias empresas. O Participante 1 oferece mais detalhes sobre esse foco:

Bom, é um *marketplace* de duas pontas, de dois lados, então a gente tem, de um lado, clientes que são pequenas empresas. A gente fala muito pequenas e médias, mas, na verdade, são principalmente as pequenas. A gente atende um pouco das microempresas e um pouco das empresas médias. Pela classificação do IBGE, [...] são empresas que faturam desde [R\$] 250 mil ao ano até [R\$] 30 milhões [ao ano]. Esse é o segmento que a gente busca. Empresas de todos os setores. Então, não temos restrições de setor. A gente acha importante, inclusive, em termos de diversificação de crédito e resiliência em um momento de ciclos econômicos, a gente estar bem pulverizado de setor. E para essas empresas, é um crédito sem garantia, sem garantia real, só com devedor solidário, o avalista. Por que isso? Porque, nesse segmento, esses clientes realmente não têm ativos para dar em garantia, então o segmento está muito mal atendido por isso (P1).

Portanto, para a organização, “*definitivamente, o público de crédito é pequena e média empresa*” (P2).

Bom, além desse perfil, a gente tem, na outra ponta, os investidores, que aí podem ser investidor pessoa física. Em geral, são pessoas que já tem um conhecimento de produtos financeiros, de outros investimentos, que já realizam outros investimentos, que tem um poder aquisitivo alto, né, porque é um investimento de risco. Então, a gente até coloca o valor mínimo de investimento, [que] é seis mil reais. E [com] seis mil só começa a experiência, né. O ideal é que ainda tenha disponível um valor maior, porque há uma diversificação na plataforma. Então, são pessoas que, em geral, né, ou trabalham já no mercado financeiro, ou trabalham com tecnologia, e, como eu falei, têm um poder aquisitivo acima da média. A gente quer, para frente evoluir o nosso produto para conseguir ser um produto mais massificado, né, para todos. Hoje o produto realmente não é. E a gente entende como um... [a gente] enxerga as fases do negócio. Nessa fase, nosso público alvo é esse. Para frente, a gente vai evoluir o produto, reduzir risco, diversificar mais e permitir que, com um valor baixo, uma pessoa possa entrar já bem diversificado. Aí sim a gente vai massificar (P1).

Para o contato com esses dois públicos, faz-se a comunicação “*principalmente online*” (P2).

Mas como que a gente vai chegar nos clientes? A gente já estava, como falei, há um ano e tal, mas ainda sem um volume tão grande. Naquele primeiro momento, quem estava chegando na gente eram os *early adopters*, né, os primeiros que adotam a tecnologia. Então, a gente começou a testar alguns canais. [...] Aí a gente começou a entender muito melhor essa dinâmica da máquina de vendas, como que a gente vai, de fato, qual que é o motor de crescimento, como que vai alimentar esse motor. Aí, depois desse aprendizado, a gente entrou, principalmente esse ano, numa fase de mais aceleração. Então, a gente começou a injetar mais capital para marketing, aquisição de clientes, e que hoje a gente sabe como converte, né, e, no fim, quanto que a gente consegue financiar com esse crescimento (P1).

Além dos meios online, *“no caso do investidor [a captação] é muito mais, na verdade, o que a gente chama de member met member. Então, como a gente acha esses caras? Na verdade, outras pessoas indicam a elas, a Nexoos, ela vai e se cadastra, entendeu? Então esse é o principal canal de aquisição do investidor”* (P2). Quando a comunicação é direcionada para o investidor, a abordagem é um pouco mais elaborada, conforme se ilustra nesse trecho:

Mas assim, pro investidor, na verdade o que eu digo é que a gente conecta pessoas, a gente conecta duas pontas. Então, a nossa plataforma de um lado ela conecta empresas, selecionadas, boas – a gente faz uma análise de crédito –, que precisam de empréstimo, com pessoas a fim de emprestar o capital para elas e receber juros de volta. Esse é o escopo que eu chamo da plataforma, né. Mas, assim, se é um investidor ou um possível investidor, eu explico um pouco melhor, como que funciona a rentabilidade, quais que são os riscos envolvidos, o que eu faço pra ter... para mandar bem. Ou seja, ter uma boa diversificação é importante para você ter um retorno legal, com uma certa certeza. Explico quanto que você precisa ter para diversificar. Então vai depender, se é [para] uma empresa eu explico como faz, que [o processo] é rápido (P2).

O Participante 4 relata o senso de comunidade que as *startups* ensejam. Desde aqueles envolvidos no negócio, bem como aqueles que dele desfrutam. O perfil de clientes investidores se aproxima da noção de comunidade com um interesse em comum, e, segundo o Participante 4, *“eles acham muito legal, ‘é um negócio muito bacana o que vocês fazem’”* (P4). *“Eu acho que tem um alinhamento legal com o público investidor, né. Tem todo esse negócio da [região da avenida] Faria Lima que está rolando e a gente está nesse meio. Significa que a gente surfa e ajuda a criar essa comunidade”* (P4). O sentido de comunidade se estende a parceiros também:

Outros grupos que a gente tem contato são os investidores institucionais, que aí são *family offices* ou *assets*, pequenos fundos que enxergaram, no ativo da Nexoos, no ativo que a gente origina dentro dos créditos, uma boa oportunidade, principalmente nesse momento com a [taxa] Selic caindo. E aí, para esse público, a gente até montou um veículo, a gente montou uma securitizadora de crédito e a gente emite debentures [...]. Assim, esses investidores conseguem ter acesso ao retorno e ao risco dos créditos que a gente origina. Além desses, são os investidores em geral de *equity*, né, que são os investidores de *venture capital*. A gente é muito bem relacionado, tem muito contato com todo o mercado financeiro, até pela localização que a gente está em São Paulo, perto da [avenida] Faria Lima, facilita. Então, frequentemente a gente está em reunião com investidores. Mesmo que hoje não vai sair nada, a gente sabe que pode gerar algum negócio para frente (P1).

O Participante 3 oferece uma visão mais clara sobre a localização da empresa em São Paulo:

Acho que é muito importante, principalmente para a parte de *funding*, de captar recursos, né. Bom, a gente não fica lá no coração da [avenida] Faria Lima, na região mais cara, mas a gente acredita que essa região aqui, como que chama, do *Potato Valley* é muito importante porque está perto do metrô, para o pessoal jovem que também tem que ir para a faculdade ou mora por aqui, e também a gente está perto da parte financeira, quando a gente precisa para captar recursos (P3).

Além do aspecto de convencimento dos demais com relação à plausibilidade do modelo de negócio, existe a preocupação com a viabilidade.

Risco é o que a gente mais corre, problema é o que a gente mais resolve. Mas tem riscos inerentes a qualquer *startup*. Então *funding* é um risco que a gente sempre tem problema, né. Qualquer *startup* precisa captar para continuar crescendo, e nunca é fácil, nunca [é] no *timing* certo, nunca é no *valuation* que você quer (P2).

Nesse sentido, existe também a preocupação com “a *inadimplência [que] é um problema que a gente tem que resolver todo dia*” (P2).

Entretanto, “*hoje é muito mais fácil, depois que você sai na Globo, sai no Valor Econômico, aí todo mundo gosta de você né (risos)*” (P2). No início do negócio, quando era apenas uma ideia que ainda não estava refletida nas operações concretas de concessão de créditos, houve a dificuldade em obter uma parceria no Brasil. A escolha no Brasil pode ser entendida como natural, uma vez que os fundadores eram todos latino-americanos e conhecedores das particularidades do contexto institucional do país. Por isso, dada a condição de concentração bancária que caracteriza a competição no Brasil, “*você intermediar faz muito sentido pra diminuir o spread, pra*

diminuir o preço que você cobra nas duas pontas né” (P2). Não obstante, o início da operação, ao final de 2015, não aconteceu diretamente no Brasil, mas no Paraguai. *“Aí o que que a gente fez nesse meio tempo: [...] a gente falou: ‘-Será que lá no Paraguai é o mesmo desafio regulatório ou a gente consegue mais rápido lançar?’”* (P1). A conclusão foi de que a experiência em um mercado menor e menos regulado poderia servir de aprendizado para quando a operação no Brasil fosse viabilizada. *“No momento que a gente conseguiu lançar aqui no Brasil, e estava crescendo, aí a gente deixou um country manager [no Paraguai]”* (P1) e os esforços dos três cofundadores ficaram concentrados prioritariamente no âmbito da operação brasileira.

A avaliação naquele momento, em meados 2015, foi de que o Paraguai oferecia menos barreiras legais, especialmente por não necessitar do parceiro bancário. No entanto, neste país a empresa chegou a ser denunciada criminalmente por não estar devidamente registrada. Foi necessário que o ministro da economia local interviesse no processo, facilitando o ajuste na legislação para garantir o pleno funcionamento da organização. Segundo o Participante 3,

foi um pouco uma decisão estratégica do *business* de começar a operar no Paraguai para entender a plataforma, para desenvolver a tecnologia, para já de fato fazer um piloto, para começar já a melhorar o produto para, uma vez que esteja pronta essa parceria comercial aqui no Brasil, a gente já ter um *track record* de operações que a gente já tenha feito (P3).

No começo, [...] eu recebi pessoalmente, na pessoa física, uma denúncia penal pela denúncia da comissão de valores do Paraguai. Foi um pouco um *push* que tivemos dos bancos. Por mais que a gente se via como uma forma de usar a plataforma para formalizar a economia, também, já que existe uma grande parte da economia informal, especialmente em países como o Paraguai, Peru, Colômbia e etc. A gente, na verdade, conseguiu o apoio do ministro da Economia. A gente, na verdade, conseguiu em quatro meses mudar a lei, ou seja, não mudar a lei, [mas] acrescentar na lei o modelo de negócio da Nexoos. Já que nenhum país da América Latina, na verdade, tem uma lei como a do Brasil, em que você tem que ter obrigatoriamente uma licença bancária ou financeira para conseguir dar crédito. No Paraguai, você pode dar crédito, mas o principal motivo pelo qual eles fizeram essa alegação foi pela suposta oferta pública de valores. Como no Brasil também, aqui o que é originado em uma plataforma de crédito como a Nexoos não é uma oferta pública de valores mobiliários, já que o crédito não está originado no momento em que é formalizado, né. Então, foi interessante, foi até bom a gente ter passado por isso porque a gente quando estava começando já teve que passar por coisas superfortes, importantes, tendo decisões importantes a tomar. E consolidou bem o time, a gente conseguiu sair bem-sucedido disso e até conhecer muita gente no mercado que ajudou a gente a sair dessa situação (P3).

No final das contas, o que aconteceu foi uma denúncia da CVM [no Paraguai, Comisión Nacional de Valores] para o Ministério Público sobre as operações da Nexoos. E o que a Nexoos fez neste caso, a gente foi diretamente para o Conselho Monetário Nacional do Paraguai para apresentar o negócio, porque o chefe do Conselho Monetário Nacional é o ministro da Economia, e aí o ministro da Economia pediu uma delegação do Banco Interamericano de Desenvolvimento para fazer um estudo de impacto do modelo de negócios como a Nexoos, de *marketplace lending*, de *peer-to-peer lending* e *crowdfunding* em geral, se teria um impacto positivo na economia do Paraguai. Então foi feito isso, e depois disso o resultado foi até... eu fui até ao Senado apresentar a proposta que seria de agregar isso na lei [...]. Então foi um processo bem desgastante por um lado, de tirar um pouco [o foco] do *business*, mas foi bom para a gente conseguir crescer e conseguir consolidar o mercado. Mas por um lado, estão tentando me mandar para a cadeia na pessoa física, né (risos), você não pode denunciar no Ministério Público uma empresa, mas por outro lado estava bem tranquilo porque a gente tinha o apoio dos órgãos que de fato têm a decisão final [...]. Então a gente conseguiu sair bem-sucedido disso (P3).

“Eu acho que o principal motivo da Nexoos era quebrar isso [altos juros], vamos formalizar tudo, vamos trazer tudo para o mercado formal. Mas, obviamente, muita gente ia perder dinheiro fazendo isso, então não foi tão bem visto (risos)” (P3). Foi citado que no Brasil também foi um desafio, embora não tivesse esse trauma para operar enquanto não saiu a regulamentação.

E aí assim, qual que foi o desafio nesse momento [inicial]: principalmente regulatório. Porque a gente viu então, tinha uma oportunidade de mercado, a gente viu que tinha uma demanda, que a gente conseguiria resolver né, esse problema, agregar valor ao mercado. Mas, o mercado financeiro, muito regulado, no nosso caso que a gente trabalha com crédito, não pode sair dando crédito, só instituição financeira. Então a gente foi estudar alguns modelos, e aí a gente chegou à conclusão de que tinha um modelo que funcionaria, que seria a Nexoos atuando como correspondente bancário. Ou seja, uma instituição financeira já regulada pelo Banco Central de fato dando os créditos, formalizando a operação, mais a Nexoos como correspondente bancário (P1).

Mas antes que a regulamentação no Brasil fosse viabilizada, a empresa buscou parceiros comerciais para validar as operações de crédito. Por questões regulatórias vigentes quando da idealização do negócio, a empresa Nexoos não poderia operar diretamente como instituição bancária, a menos que preenchesse todos os requisitos legais para o estabelecimento de um banco tradicional.

Então a gente foi estudar alguns modelos, e aí a gente chegou à conclusão de que tinha um modelo que funcionaria, que seria a Nexoos atuando como correspondente bancário. Ou seja, uma instituição financeira já regulada pelo Banco Central de fato dando os créditos, formalizando a operação, mais a Nexoos como correspondente bancário. E foi assim então que a gente começou, né, o modelo que a gente buscou. Só que nesse início, a gente demorou muito para achar um parceiro, um parceiro de que a gente pudesse ser um correspondente bancário. Por quê? Porque a gente queria um modelo de negócio que não só dar crédito, mas também que a gente conseguisse abrir a outra ponta do nosso *marketplace* para os investidores. E aí, para as instituições financeiras, esse é um desafio maior, até em termos de exposição de risco e tal. Então a gente bateu na porta de muitos bancos, instituições financeiras. Alguns até nem entendiam ou não viam muito sentido. Como eu até falei, era outro contexto, né, [...] a palavra *fintech* aqui no Brasil era desconhecida, os reguladores não estavam apoiando tanto quanto apoiam hoje. Alguns outros bancos até gostaram da ideia, mas alguns queriam ser sócios. Então, assim, ‘-Ah gostei, mas eu quero 70% do negócio, compro, e você não vai ter problema de *funding*...’, ‘-Não, não é isso que a gente quer, calma’. Então ficou nesse desafio (P1).

Como o modelo de negócio, a partir do exame feito pelos cofundadores, já estava bem configurado, a proposta de ter como sócias empresas cuja operação bancária pudesse ser incorporada foi logo descartada. O esperado início das atividades no Brasil começou quando “*então a gente conseguiu essa parceria no meio de 2016*” (P1), fato que modificou a operação no Paraguai, pois “*quando a gente conseguiu finalmente a parceria aqui no Brasil, aí a gente desacelerou um pouco lá, o próprio Participante 3 veio aqui pro Brasil também*” (P1).

A negociação, a cargo do Participante 1 que ficou “*responsável por conseguir a parceria aqui no Brasil*” (P1), foi viabilizada com a parceria de uma instituição financeira do interior do Rio de Janeiro.

É uma instituição financeira pequena, mas eles se prepararam pra prestar o serviço de *banking as a service*. Assim, eles viram como oportunidade, que iam ter novos negócios, que tinham muitas empresas, *fintechs*, enfim, que precisavam de um banco pra formalizar as operações. Então se prepararam pra isso, trouxeram um diretor de novos negócios com muita experiência em empresas de tecnologia, montaram um sistema de [...] custos que tinham APIs. Então pra gente funcionou superbem (P1).

Em paralelo a esse processo de viabilização de um parceiro comercial, houve a aceleração do negócio. Na linguagem dos empreendimentos *startup*, significa a injeção de recursos na organização por investidores selecionados para que o negócio cresça e se expanda rapidamente. “*Interessante contar também que no mesmo momento, mais ou menos no meio de 2016, a gente foi acelerado*” (P1). “*A gente participou [...], foi a segunda turma lá de aceleração*” (P1). Para a empresa, foi

também uma oportunidade de resolver o problema da falta de um banco parceiro, pois a própria aceleradora fazia parte de um grande grupo econômico que possuía uma instituição financeira, possibilitando acesso a ela. Nas palavras do Participante 1, *“por que a gente fez essa aceleração? Porque a [aceleradora] [...] tem uma instituição financeira no grupo. [...] Então a gente viu como uma oportunidade de resolver esse problema”* (P1).

Entretanto, *“no fim, quando a gente estava no processo [de aceleração], fechou”* (P1) com a instituição bancária fluminense.

A gente teve até a oportunidade de ser correspondente [do banco da aceleradora] [...], mas, por incrível que pareça, [...] [a instituição do Rio de Janeiro] conseguiu nos atender melhor. Então a gente até foi e é correspondente cadastrado da [aceleradora] [...], mas todas as operações que a gente fez até hoje foram só com [a instituição do Rio] (P1).

Esse fato se deveu principalmente *“[...] porque, como eu falei, eles se prepararam, tinham APIs que facilitavam... enfim, o operacional. E aí, enfim, a gente começou a dar os primeiros créditos, em meados de 2016. A partir daí a operação foi... a gente passou por alguns estágios né”* (P1).

A etapa que constituiu um momento representativo na organização foi o processo de regulamentação desenvolvido pelo Bacen. Dois dos cofundadores oferecem uma narração bem abrangente de como aconteceu, a partir de 2017, todo esse processo:

Acho que uma questão interessante também de falar é a parte regulatória, essa evolução né. Então, falei da questão de correspondente bancário, como começou, mas felizmente o Banco Central foi superativo e fez uma regulação específica para operações como a da Nexoos. Então, desde 2016, quando a gente estava começando, eles... enfim, se mostraram superabertos a colaborar. Na verdade, eles que procuraram a gente pra... ‘olha, a gente está vendo muita coisa acontecendo, as fintechs, tudo o que vocês estão fazendo, superalinhado com o que o Banco Central quer: criar mais competição, que isso reduz o *spread* bancário, desconcentrar o mercado, [pois] o mercado é muito concentrado, [...] diminuir essa concentração bancária’. Mas aí eles falaram ‘-Como que a gente pode ajudar, qual o problema que vocês têm?’ E aí, é até interessante, porque no início a gente ficava meio receoso né, será que ele está achando ruim, está falando isso, mas está achando ruim o que a gente está fazendo? Depois que a gente entendeu de fato que era genuíno. Aí foi superprodutivo, a equipe técnica do Banco Central é muito forte. Foi um trabalho de dois anos até sair a regulação, a redação final da resolução 4656. E fizeram esse trabalho ótimo com a gente, vieram aqui no nosso escritório, a gente foi algumas vezes pra Brasília. Fizeram isso com outras fintechs também. Foi muito intermediado, facilitado pela ABCD – Associação Brasileira de Crédito Digital. O que na verdade aconteceu: muitas fintechs estavam procurando o Banco Central, como eles procurando fintechs, e as demandas, os assuntos, eram muito similares. Então eles falaram ‘-Vamos concentrar numa associação, fica melhor, mais fácil até pro Banco Central ter um relacionamento, e mais produtivo.’ E aí, como falei, em abril de 2018 saiu a resolução 4656. A gente estudou... Bom, essa resolução criou dois tipos de instituição financeira: a SCD e SEP. Uma para dar crédito diretamente e a outra [para] empréstimo entre pessoas. A gente entrou com o pedido de SEP em setembro de 2018. Então a gente ficou alguns meses analisando se realmente era o momento, porque tinha uma exigência de capital relevante, todos os custos que iam aumentar [...] [como] custos regulatórios e infraestrutura, que a gente teria que tornar mais robusta e tal. Segundo volume que a gente estava fazendo já fazia todo sentido. Então a gente entrou com o pedido em setembro de 2018, foi aprovado em junho de 2019, e a partir de agosto a gente já começou a fazer as primeiras operações por meio da Nexoos SEP. Agora a gente não faz mais nenhuma operação com outra instituição financeira, agora é tudo originado pela própria Nexoos (P1).

Bom, as SEPs, em si, nada mais são que uma consolidação e uma homologação do que a gente já vinha fazendo, né. Então, a SEP é uma sociedade entre pessoas, um tipo de instituição financeira que o Bacen criou pra regulamentar o *peer to peer*, mais ou menos assim. O que aconteceu foi que a gente trabalhou muito com o Banco Central, porque aqui no Brasil antes não existia uma regulação específica para fintechs em si. Então, assim, o Banco Central olhava para as fintechs como uma oportunidade de desconcentrar o mercado, né, de quebrar um pouco desse oligopólio que existe. Mas, de fato, eles não tinham criado nunca, nenhuma regulamentação específica para crédito, né, [para] novas financeiras. Ele estava entrando, ele já tinha criado a resolução para meios de pagamentos, instituição de pagamento, mas ele não tinha entrado muito a fundo nesses novos tipos de fintechs que estavam surgindo [...], que usavam o crédito e atuavam como correspondente bancário de uma outra financeira, que era meio que “barriga de aluguel” assim. Então, a gente, nós, [...] a Nexoos mesmo e a Associação Brasileira de Crédito Digital [...], atuamos forte com o Banco Central para ajudar o Banco Central a criar esses tipos de regulamentações, né. Então nós fomos um dos players que ajudou o Banco Central a criar essa resolução que cria a SEP e a SCD (P2).

A resolução desenvolvida pelo Bacen indicou o caminho para a resolução de um problema que se estabeleceu desde o início. De acordo com o Participante 3, um dos principais desafios foi justamente a questão regulatória, sobretudo no Paraguai. *“Aí o que que a gente fez nesse meio tempo: [...] a gente falou: ‘-Será que lá no Paraguai é o mesmo desafio regulatório ou a gente consegue mais rápido lançar?’”* (P1).

A concretização desse modelo com a parceria de uma instituição bancária aconteceu, bem como, em momento posterior, a regulamentação que permitia o funcionamento sem a necessidade de um banco convencional validando as operações de crédito. Tal processo aconteceu, como informado, pela participação ativa do Bacen e das empresas, reunidas em associações.

Tem a ABFintechs, que é uma associação de fintechs, e tem a ABCD, que, em linhas gerais, [...] é uma associação de fintechs específica de crédito. [...] Ela se chama Associação Brasileira de Crédito Digital. [...] A ABCD começou com quase dez fintechs, [...] as principais fintechs de crédito, e aí foi crescendo. Qual que é a definição, que está no estatuto da própria associação: [...] uma empresa que dê crédito, de forma digital por plataforma. Então agora estão começando a entrar até empresas que, não sei se dá pra dizer que não são fintechs, mas que são grandes, por ações a divisão, tipo de corporações, que dão crédito digital. Mas, se você pensar na prática, não deixa de ser uma fintech né. [...] Mas a ABCD nada mais é, como falei, que uma associação de fintechs específica de crédito. [...] A gente faz parte até das duas, da ABFintechs e da ABCD. Mas a gente entende que a ABCD é mais ativa, ou talvez mais eficiente em demandas regulatórias, exatamente por ser fechada só a fintechs de crédito. Enquanto que na ABFintechs tem empresa de bitcoin, tem empresa de pagamentos, tem empresas de câmbio, tem vários assuntos. Então a pauta não é tão comum, então perde um pouco de força (P1).

Na ABCD, em especial, a empresa *“tem um voto lá dentro”*(P1) e o Participante 1 detalha a participação na associação: *“tem uma reunião mensal, tem grupos de trabalho, que daí em alguns grupos a gente participa de forma mais contundente, em outros que são de assuntos menos relevantes pra gente, a gente não participa”* (P1). Embora a empresa esteja associada e participe ativamente da ABCD e ABFintechs, dado o alinhamento do modelo de negócio com o propósito de ambas associações, há ainda a dúvida quanto a definição do que é uma fintech. *“Tipo, qual a definição? [...] é difícil falar, não sei a definição exata pra gente poder falar”* (P1).

O processo de regulamentação teve uma atenção especial na organização:

Então, na verdade foi meio que um namoro à distância no começo. Mas no oficial, eles [do Bacen] que procuraram a ABCD, a Nexoos, eles procuraram várias fintechs para tentar entender um pouco para criar regulamentações que se encaixassem no modelo daquelas fintechs, né. Então foi muito bacana o que o Banco Central fez de tentar entender e tentar adequar. Então foram várias interações, né, mas como isso partiu deles essa montagem “olha, estamos pensando em regulamentar”. E aí começou um trabalho meio que a quatro mãos, soltou-se uma consulta pública, né, onde o Banco Central mostrava como ele achava que deveria ser. Era um pouquinho diferente do que acabou sendo, porque a partir dessa consulta pública, nós, né, Nexoos e ABCD, começamos a trabalhar em cima disso e mandar sugestões pro Banco Central. Então, esse período de consulta pública foi um período onde a gente atuou forte em mandar sugestões, né. Isso é uma atitude natural quando você está ali. Tem um monte de consulta aberta para você..., qualquer cidadão vai lá e pode dialogar e sugerir coisas, né, sugerir mudanças, enfim, modificações [...] que às vezes se adequa mais ao seu problema (P2)

O processo contou com a participação de quem tivesse interesse. Entretanto, o papel dos bancos tradicionais foi incerto, na visão dos cofundadores. *“É difícil saber, né, com precisão é difícil saber, quem vai poder falar isso melhor é o próprio Banco Central, eu não... a gente não teve contato direto com banco sobre esse assunto, né, para conversar sobre isso. Pelo menos eu não tive”* (P2). Portanto, *“não teve nada, enfim, que a gente viu de lobby, enfim, é difícil saber, é difícil falar, mas não teve... a resolução saiu do melhor jeito possível”* (P2). *“Mas enfim, eu acredito que eles tenham de certa forma acompanhado e sugerido coisas. Mas eles não interferiram negativamente, pelo menos o que a gente [...] viu da resolução é que ela foi muito boa pras fintechs”* (P2). A avaliação que se faz da regulamentação é que ela foi positiva para os negócios das fintechs, pois *“[...] foi superlegal a forma como foi feita o processo conosco e o resultado”* (P2).

Atualmente, em função da regulamentação vigente a partir de 2018, e embora ainda se realizem operações com a instituição bancária parceira, *“agora a gente não faz mais nenhuma operação com outra instituição financeira, agora é tudo originado pela própria Nexoos”* (P1). Este fato se refere ao episódio que talvez represente o momento de legitimação do negócio como parte do Sistema Financeiro Nacional (SFN), quando a regulamentação do Banco Central (Bacen) que promoveu a legalidade das operações financeiras sem a necessidade de uma outra instituição bancária validando as operações de crédito. *Então a gente entrou com o pedido em setembro de 2018, foi aprovado em junho de 2019 e a partir de agosto a gente já começou a fazer as primeiras operações por meio da Nexoos SEP”* (P1).

A operação oficialmente como SEP impôs uma reorganização de alguns processos internos. *“Então, assim, tem toda essa parte [da regulamentação], eu*

também tenho uma parte muito de compliance agora que a gente está no Banco Central” (P2). O Participante 2 ficou responsável por “[...] ajudar o time de compliance a implementar as normas e a manter tudo em ordem. Principalmente numa fintech, o mais complexo é manter a parte tecnológica em ordem com o Banco Central e deixar tudo certinho” (P2).

Os cofundadores, na medida em que a organização foi se desenvolvendo e, principalmente, crescendo, assumiram diferentes atribuições e explicam as mudanças que aconteceram:

É, como evoluiu, né. Evoluiu o meu papel aqui dentro, né. No início, eu tive que fazer muito mais coisas, a gente tinha menos gestores e diretores pra ajudar. Então, a cada três ou seis meses, eu sinto que meu papel muda muito. Hoje, a minha função, bom, claro, eu junto com meus sócios, né, mas sou um dos principais responsáveis por tomada de decisão de direcionamento da empresa. Mas no dia a dia, eu sinto que meu papel hoje, aqui, é trazer pessoas boas, [...] garantir e fomentar com que a cultura esteja bem alinhada, gerar os incentivos certos para essas pessoas boas e tomar as grandes decisões que vão direcionar [o negócio]. Mas são as pessoas que vão, de fato, executar. Então, assim, os diretores e os líderes que a gente tem aqui tem muita autonomia. Tem coisas que eu mesmo tocava antes que agora eu tenho uma pessoa tocando, e eu dou muita autonomia. Mas eu [vou] acompanhando. Tanto para passar minha experiência, para ajudar a tomar decisões difíceis, mas [também] para ir gerando os incentivos certos, [para] alinhar as expectativas. Esses líderes mesmo, são pessoas muito boas que poderiam estar em outro lugar, mas que estão aqui pelo sonho, por [querer] fazer parte, porque são ou querem ser sócias. Então, esse alinhamento de expectativa, essa avaliação e reconhecimento de quem de fato está querendo o melhor para a empresa e executando o melhor, acho que o meu trabalho hoje está cada vez mais nisso. Mais voltado para gente e cultura, porque é isso que traz resultado, [mais] do que de fato a execução de coisas mais a fundo. Hoje meu papel é esse (P1).

Assim, eu sou o responsável por todo o time de produtos, tecnologia e dados, que eu chamo da área de tecnologia em si. Então, eu sou o responsável por isso, contratar, demitir, performance, *feedback*, tecnologias que a gente vai usar, junto com todo mundo. A gente trabalha em conjunto, mas eu que puxo isso. Normalmente, eu que dou a palavra final, não por opção, mas porque eles esperam que faça isso, né, e eu gosto disso. [...] Tem toda essa parte. Eu também tenho uma parte muito de *compliance* agora que a gente está no Banco Central. Então [tenho que] ajudar o time de *compliance* a implementar as normas e a manter tudo em ordem. Principalmente numa fintech, o mais complexo é manter a parte tecnológica em ordem com o Banco Central e deixar tudo certinho. Essa é uma responsabilidade que me toma muito tempo hoje também. Bom, eu como *founder*, também preciso representar a Nexoos em eventos, em reuniões, *fundraising* quando precisa. Não tanto quanto o Participante 1 e o Participante 3, mas também faço. E é basicamente isso. Então, eu tenho esses dois chapéus. [...] Eu, como um dos fundadores, represento a Nexoos em algumas palestras, eventos, painéis e etc., e eu, como CTO, sou responsável pelas coisas que te falei. E como não tem muita gente, às vezes eu tenho que colocar a mão na massa. Diferentemente do Participante 1, eu acho que eu estou com muita mão na massa, assim. Não exatamente ‘infelizmente’, mas... é... (P2).

A proximidade física entre os cofundadores e demais membros executivos da empresa com os demais níveis na organização, ou seja, estar “*no meio do agito*” (P4), “*no meio de campo*” (P3), é buscada e se reflete em passagens como “*eu gostaria de estar junto aqui do pessoal*” (P2), “*a gente vê bastante isso de estar junto*” (P3), “*minha galera*” (P4). Mesmo aqueles que estão nos mais altos cargos executivos sentam-se em mesas comuns, sem divisórias, apenas agrupados por equipes. “*A gente senta junto do pessoal*” (P2). “*Eu fico lá também. Mas a gente gosta de tá todo mundo misturado, cara*” (P2).

Eu estou [...] no meio do campo. A gente não tem nenhuma estrutura aqui de ter uma sala de, sei lá, presidente, sócio, o que seja. A gente vê bastante isso de estar junto, do lado do estagiário. Porque a gente acredita bastante na estrutura de *bottom-up*, né. Bom, a gente cria uma meta, que a gente tem na empresa, *top-down*. Mas, antes de finalizar a implementação das metas, a gente pede, desde os estagiários até os líderes de cada área, proporem como que eles estão vendo a empresa também, então a gente faz um *merge* dos dois. Então é muito importante nunca perder..., ficar de perto do time para saber também o que está acontecendo (P3).

Todos os cofundadores reportaram que quando precisam se dedicar a uma atividade que exige concentração, tem como prática o trabalho remoto denominado *home office*. Nesse conceito, o profissional pode atuar de dentro de sua residência, fazendo expediente usualmente por meio de um computador e acesso à internet. Diferentemente dos cofundadores, quando precisa se dedicar a um trabalho ou atividade que exige maior concentração, o Participante 4 busca fazê-lo antes ou depois do horário regular de expediente, quando o escritório está mais calmo.

O Participante 4 possivelmente é o funcionário com mais idade trabalhando na Nexoos, e tem por volta de 35 a 40 anos (C1). “*Eu sou um dos caras mais velhos aqui*” (P4). Seus colegas de trabalho são todos mais jovens. Ainda assim, relata preferir trabalhar numa *startup* a voltar a trabalhar no mercado financeiro numa organização tradicional. A opção por trabalhar na Nexoos foi justamente por entender que o time fundador está alinhado com esses princípios. Igualmente, ele também se senta com a sua equipe, que fica localizada ao fundo do escritório.

Para mim, é uma coisa bem motivadora, porque a gente consegue fugir um pouco da estrutura padrão que o mercado financeiro teria. E isso é legal, a gente consegue buscar novos jeitos de fazer por causa disso. Sem aquela cabeça meio que padrão de banco. E a gente tem que lutar para que isso permaneça, a gente não pode deixar a Nexoos migrar para uma cultura bancária. Acho que a raiz desse sucesso tem grande parte disso, dessa situação, uma nova cultura. E, ao mesmo tempo, por ser uma das pessoas mais experientes, eu vejo que eu tenho uma capacidade boa de transmitir esse conhecimento, esse jeito de fazer, e ajudar a construir essa cultura (P4)

O foco em construir a cultura da empresa alinhada a um ideal de organização diferente de um banco tradicional está presente no corpo diretivo como um todo. *“Eu só vim para cá porque eu vi que existia esse alinhamento, né. Minha caminhada aqui eu acho que é menos importante, acho que a cabeça de todo mundo aqui da liderança é bem parecida”* (P4).

Este tópico apresentou os dados de pesquisa de forma integrada com a descrição do caso. As respostas foram dadas a partir de pontos de conversa cuja concepção estava vinculada aos objetivos específicos. Essas questões também continham estímulos a que os informantes fornecessem suas visões a respeito do que depreendem da prática que realizam e da inserção de sua empresa no ambiente em que opera e em relação ao produto que oferece. Os informantes também foram convidados a caracterizar elementos que se inserem nas lógicas propostas na base teórica e metodológica deste estudo. Falaram também de aspectos que se relacionam ao *sensemaking*, conceito que é central na análise que será empreendida no próximo tópico.

4.3 IDENTIFICANDO AS LÓGICAS INSTITUCIONAIS

O processo de identificação das lógicas institucionais se baseou, primeiramente, nos conteúdos produzidos pela mídia (APÊNDICE 1). Foram analisados os temas abordados em cada uma das reportagens, com especial atenção àquelas que não faziam menção especificamente a uma única organização. A recorrência e extensão das temáticas levantadas serviram como filtro para a seleção dos assuntos para avaliar em que extensão e de que maneira se traduziam em práticas ou modos de fazer. Fez-se a análise buscando constituir o princípio norteador da lógica. A partir da identificação prévia das lógicas presentes, buscou-se, como

critério de validação, elementos de cada uma das lógicas nos dados obtidos a partir das entrevistas, utilizando-se os códigos do grupo *Lógicas* (APÊNDICE 2, p. 123).

A constituição de empresas como fintechs promove a discussão quanto à mudança nas práticas sociais e na práxis, bem como na substância das lógicas institucionais envolvidas. O próprio termo *fintech*, que representa a união das palavras do inglês *financial* e *technology*, expressando algo como tecnologia em finanças numa tradução simples, não apresenta consenso quanto à definição do seu conceito. O que existe é a união entre uma lógica ligada a serviços financeiros e uma lógica própria da mediação tecnológica. Constata-se, na empresa *fintech* estudada, a existência de uma terceira lógica que compõe o contexto da empresa e se refere ao papel do Estado como regulador das atividades econômicas. Portanto, não se trata de um contexto simples em que as lógicas existem sem dilemas, tensões e conflitos. Desponta a dúvida a respeito da natureza de uma *fintech*, se é um negócio no mercado financeiro, como um banco visando ao lucro; é uma *startup* que ambiciona ser o motor de transformação do mundo; ou é uma mera atividade econômica convencional que o Estado deve ordenar e extrair retornos na forma de impostos e promover ordenamento de sua conduta.

Verifica-se que, dado o domínio de atuação no setor bancário-financeiro da economia, existe grande volume de registros reportando o desempenho econômico e financeiro das fintechs, mostrando a condição de gerar valor e renda desse tipo de negócio. Mostra-se como a organização pode ser viável e estabelecer práticas já reconhecidas do mercado para atingir objetivos financeiros. Há um foco não apenas financeiro, mas também de mercado, em anunciar o potencial realizado ou a realizar de expandir geograficamente e conquistar maiores volumes de transações. Desse modo, chegou-se ao que foi denominado de lógica do mercado financeiro (LMF).

Como se espera de uma *startup*, o crescimento apresentado nos últimos anos pelas fintechs em geral alcança números que se relevam incomparáveis com as organizações tradicionalmente estabelecidas. Reporta-se, quando o tema é sobre o advento de novos negócios, a natureza empreendedora de quem os constituiu. O foco reside no caráter precursor que é associado à ideia de negócio e ao indivíduo que a concebeu. Valorizam-se as práticas ligadas ao mundo da inovação, em criar e conceber modelos idealmente disruptivos. Trata-se de uma forma de pensar que busca quebrar modelos pré-concebidos ou bem estabelecidos. Assim fica

caracterizada a segunda lógica identificada, chamada de lógica de empreendedorismo de *startup* (LES).

Em um país como o Brasil, em que o Estado assume muitas posições na definição dos rumos do país e no ordenamento social e político, reporta-se a legalidade das operações que de algum modo subvertem e transformam as práticas atuais. A dependência das funções do Estado se revela inclusive no impulso econômico que se dá em determinados setores por meio do estímulo pela desoneração de impostos e pelo investimento direto. Especificamente para o setor de atuação das fintechs, o cenário brasileiro se mostra muito regulado e vinculado ao Sistema Financeiro Nacional. Representa o papel do Estado como ente que a um só tempo direciona e fiscaliza os envolvidos nos setores produtivos. Isso resultou em uma terceira lógica, a qual se cunhou o termo lógica estatal-regulatória (LER) para expressá-la.

Portanto, as lógicas institucionais que se mostraram como direcionadoras das práticas organizativas foram a lógica de mercado financeiro (LMF), lógica de empreendedorismo de *startup* (LES) e lógica estatal-regulatória (LER). Todavia, não se trata de negar que outras lógicas existem no contexto institucional da organização e que apresentam práticas, valores e crenças compartilhadas, como as relacionadas, por exemplo, ao compartilhamento, à família, à responsabilidade social e ao desempenho profissional. Os elementos encontrados nas reportagens e, posteriormente, nos relatos dos participantes, não permitiram caracterizar uma lógica institucional, vinculada a esses temas, operando no campo da organização.

As três lógicas institucionais identificadas no caso da Nexoos – LMF, LES e LER – serão discutidas separadamente em seus aspectos constitutivos e em relação com as práticas organizativas. O *sensemaking* é debatido na sequência em sua relação com as narrativas identificadas. Como síntese, revela-se ao final, no Quadro 14 (p. 105), a matriz que apresenta as questões fundamentais discutidas nesta pesquisa. Trata-se de um arranjo no formato de uma matriz que tem a função de organizar e servir como um mapa dos principais temas tratados na análise feita a seguir.

4.4 NARRATIVAS PESSOAIS, GENÉRICAS E SITUACIONAIS

As histórias pessoais dizem respeito aos aspectos narrativos vinculados à figura de um líder, do empreendedor que tem a sua trajetória individual vinculada ao percurso da organização. De modo natural, muitos dos episódios empresariais, sobretudo nos estágios iniciais do desenvolvimento do negócio, são atribuídos e em certa medida indissociáveis da figura do fundador. Os relatos assumem um caráter autobiográfico, e aspectos como a conduta visionária do empreendedor e incidentes na vida pessoal ganham destaque. Quando vinculadas ao campo das lógicas institucionais, assumem as características que associam a conduta individual com elementos de crença e significados compartilhados.

Os aspectos organizacionais ganham corpo nas histórias genéricas, que refletem enredos de sucesso empresarial e de superioridade frente aos competidores. Revelam o modo como a organização se posiciona e desempenha estrategicamente, permitindo emergir as características norteadoras da conduta empresarial. Formam, desse modo, enredos que se materializam, por exemplo, em planos de negócio e políticas internas, bem como se expressam nas comunicações organizacionais direcionadas ao mercado. Ficam evidentes, nessas comunicações, as conexões que estabelecem com as lógicas a que estão vinculadas.

As histórias situacionais fazem referência aos processos dos quais os informantes da pesquisa não têm controle. São os fatos conjunturais envolvendo política, economia, acontecimentos sociais mais amplos tanto no ambiente nacional como no cenário internacional. Envolvem tendências que se instalam, na maior parte das vezes, de modo abrupto, originadas por agentes externos, sempre trazendo consigo consequências que podem ser duradouras e impactantes. Esse conjunto de tópicos, evidentemente, não é de estranhar e compõe um universo clássico de abordagens conhecidas e costumeiramente encontradas nos estudos de administração. O que as torna particularmente relevantes do ponto de vista da pesquisa aqui realizada, é a correspondência que estabelecem com as lógicas que se está procurando esclarecer e conhecer melhor.

Para cada uma das três lógicas identificadas no caso, fez-se a análise das narrativas principais que constituem as práticas organizativas. Apresenta-se, a seguir, a análise das histórias pessoais, genéricas e situacionais (O'CONNOR, 2002)

presentes nas narrativas, fazendo a discussão e análise de seus elementos constitutivos (Quadro 10).

QUADRO 10 – NARRATIVAS ORGANIZACIONAIS

Fatores	Lógica do Mercado Financeiro (LMF)	Lógica de Empreendedorismo de <i>Startup</i> (LES)	Lógica Estatal-Regulatória (LER)
Narrativa principal	“Geramos valor”	“Fazemos a diferença”	“Somos SEP”
–Narrativas de histórias pessoais	<ul style="list-style-type: none"> - Tenho experiência no mercado financeiro - Aprendi muito com a operação no Paraguai 	<ul style="list-style-type: none"> - Conheço e tenho experiência em <i>startups</i> - Interesse-me em empreender - Tenho experiência em tecnologia - Meu papel é de formador da cultura do negócio 	<ul style="list-style-type: none"> - Busca de um parceiro bancário - Reconhecimento do BCB sobre o papel da fintech - Quero atender às normas
–Narrativas de histórias genéricas	<ul style="list-style-type: none"> - Nossa rentabilidade não depende necessariamente de alto <i>funding</i> - Buscamos a diversidade de investimentos - Temos relacionamento com investidores da Faria Lima 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomos acelerados - Temos relacionamento com PMEs - Temos relacionamento com outras fintechs 	<ul style="list-style-type: none"> - Somos primeira empresa oficializada como SEP - Participamos do processo de criação da regulamentação do BCB
–Narrativas de histórias situacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Os bancos querem ser sócios ou donos do negócio - Os bancos convencionais não competem em tecnologia - Há alto <i>spread</i> bancário que gera oportunidade de negócio no Brasil 	<ul style="list-style-type: none"> - O ambiente de empreendedorismo de Londres possibilitou a criação das fintechs - Existe um ideal de democratização do crédito - As empresas se organizam em associações como a ABCD e ABFintechs 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe indesejável concentração bancária - Há alto <i>spread</i> bancário - Há a necessidade de <i>compliance</i> - Está aberto a todos o envolvimento no processo de criação da regulamentação

FONTE: O autor (2020).

4.4.1 Lógica do Mercado Financeiro (LMF)

A lógica de mercado financeiro, representada essencialmente na figura dos bancos de varejo, caracteriza-se pelo modo de concepção de negócios que dão base para o desenvolvimento econômico nacional. Existe uma centralidade no enfoque dado a esse tipo de lógica no cotidiano das pessoas, quando se observa, por exemplo, a existência de veículos de comunicação especializados e o conteúdo econômico-financeiro presente no noticiário em geral. A preocupação em auferir resultados financeiros positivos, caracterizando indivíduos e organizações de sucesso, permeia a constituição das práticas nessa lógica. A narrativa que se depreende, pelos elementos pessoais, genéricos e situacionais das histórias informadas, pode ser sintetizada na afirmação “geramos valor”.

Esta narrativa carrega como elemento constitutivo das histórias pessoais o fato de se possuir experiência no mercado financeiro. O Participante 1, em particular, possui experiência de relevo em bancos de varejo e em uma “boutique de

investimentos” do mercado financeiro. O próprio uso do termo *boutique* para se referir à empresa, em que pese a aceitação e o seu significado compartilhado no meio, é revelador da classe – elevada – de organização a qual se vinculou no passado. Assim, percebem-se evidências de que a reputação atua como uma fonte de legitimidade dentro dessa lógica.

Quando o Participante 3 relata o episódio de trabalho no Paraguai, carrega em si o aprendizado de tal experiência. Trata-se, igualmente, de um elemento das histórias pessoais na medida em que demonstra, de forma retrospectiva, a trajetória dos empreendedores e, por conseguinte, da organização. Ao examinarem as possibilidades e oportunidades para a abertura da empresa, os cofundadores constituíram inicialmente a operação no Paraguai. A opção pelo país envolveu algumas características próprias, como o fato de um deles ser bem ambientado com o país e do entrave regulatório ser menor lá. Aqui reside um ponto de contato com a lógica estatal-regulatória, que será discutida mais adiante. Cabe ressaltar que as pressões regulatórias estão presentes em casos como a *fintech* e tem a capacidade de modificar as práticas organizativas.

As histórias genéricas que compõem a narrativa de geração de valor se ligam à compreensão de que a organização, ainda que incipiente nos negócios, é capaz de conferir rentabilidade. O alto *funding*⁴ é desejável e continuamente perseguido na lógica de mercado. Não significa dizer que a rentabilidade está ligada diretamente ao tamanho do negócio. Se assim o fosse, só haveria espaço para os grandes bancos. A mobilização de fazeres em torno da constituição de um novo negócio busca a aceitação social, que dentro da lógica de mercado financeiro significa gerar valor.

O que se verifica é que operando segundo essa lógica, a organização se mobiliza para construir a reputação perante o mercado. As reuniões com investidores, divulgação de relatórios e comunicações no site se direcionam para que a transparência se traduza em confiança. Nessa mesma direção, nota-se, nas falas dos informantes, a preocupação em garantir a diversidade de empresas e setores dentro da plataforma, para que os investidores tenham uma boa experiência de uso. Há a compreensão de que a diversidade reduz os riscos associados às operações de

⁴ Faz-se uso do termo *funding* em inglês para se referir ao financiamento da empresa Nexoos, de modo que a palavra “financiamento” terá seu uso restrito para se mencionar o produto de crédito ofertado pelo modelo de negócios da empresa.

crédito. Espera-se que essa conduta seja transformada em confiança de que as organizações demandantes de empréstimo ou financiamento passaram por um processo de análise da Nexoos.

A percepção dos agentes empreendedores é de que a boa experiência na utilização da plataforma se manifesta em expectativa de maiores retornos financeiros. Por conseguinte, o relacionamento com aqueles que colocam o seu dinheiro – e a sua confiança – na plataforma pode ser estendido. O fato de o escritório da empresa estar em São Paulo, em região próxima da Av. Faria Lima, local que concentra grande parte dos agentes do mercado financeiro do Brasil, permite estreitar esse relacionamento. Conforme relatado pelo Participante 1, mesmo que em determinado momento o encontro não se traduza em negócios concretizados, sempre há a possibilidade de que o contato frutifique em momento posterior.

A lógica LMF, de um ponto de vista das histórias situacionais, revela que os bancos se posicionam em seu interesse por se tornarem sócios ou donos de negócio. Produz-se com isso um modo específico de inserção, em que se estabelece um movimento diferenciado de prospecção e atração de clientes e, por outro lado, envolve também capacidade criativa, e uma atitude que modifica a percepção, tanto de quem administra, como do próprio público, a respeito de como deve funcionar uma instituição bancária. Daí a importância de compreender as organizações modernas dentro das lógicas que regem as práticas administrativas nos dias de hoje.

Outra realidade que se apresenta, e vem com a tendência de funcionar como limitador ao desempenho dos bancos convencionais, é o fato de eles não estarem em posição de competir em termos de tecnologia. O funcionamento de um banco fintech é assentado no domínio da tecnologia, em toda sua atualização e sofisticação.

O *spread* bancário, por ser alto no país, abre oportunidades de negócios. Quando se examina a razão pela qual é uma taxa alta, compreende-se a influência que pode dar com relação à lógica de empreendedorismo de *startup*. Ou seja, haverá sempre maior demanda por vantagens, que, nessa circunstância, é diminuição dos efeitos do *spread*. Uma situação inusitada pode ser pensada quando se propõe uma meta como a de assegurar que um investidor pessoa física possa ter acesso a um retorno superior de rentabilidade: quem investe paga menos do que faria em um cenário de investimento por intermédio de um banco tradicional. Uma empresa fintech tem a possibilidade de fazer com que a redução aconteça, porque otimiza os custos, sobretudo os administrativos. O país tem uma taxa exageradamente elevada de juros

em comparação com os demais países, em decorrência de políticas cuja alteração envolve solucionar causas complexas.

4.4.2 Lógica de Empreendedorismo de *Startup* (LES)

Do ponto de vista da lógica de empreendedorismo de *startup*, as histórias pessoais passam pela vivência na criação de uma *startup* anteriormente e pela experiência profissional em uma aceleradora de *startups*. O mestrado que dois dos cofundadores fizeram no Reino Unido, razão em que se encontraram pela primeira vez, demonstra a preocupação com a qualificação e o estudo detalhado do modelo de negócio. No exame do caso, essa característica foi frequente nos relatos. Essa condição se traduz na constatação de que o modelo idealizado não se modificou na essência. É comum que *startups* mudem, sutil ou radicalmente, a sua proposta de valor dada a condição de incerteza que enfrentam. Para a Nexoos, o estudo do modelo, associado aos conhecimentos adquiridos no mestrado e aos contatos feitos com quem já operava, resultou em um negócio assertivo em sua proposta. Cientes de como essa lógica opera, inclusive tendo um deles tido experiência de *pivotagem* em outra *startup*, os cofundadores foram capazes de elaborar o modelo a partir da tentativa de “matar” o negócio. Não significa que a empresa está imune a correções posteriores, mas que o fazer da organização considera as possibilidades de falhas e busca reduzi-las em seus desdobramentos.

Se a Faria Lima é importante para a lógica do mercado financeiro, o *Potato Valley* (em tradução literal, Vale da Batata) o é para a lógica de *startups*. O termo *Potato Valley* ganhou destaque em setembro de 2018 ao circular uma matéria na revista Exame a respeito da brincadeira informal em referência à localização – Largo da Batata – e o Vale do Silício (*Silicon Valley*, no inglês), região de alto desenvolvimento tecnológico, e polo natural de atração e incubação de *startups* nos EUA (PV_1). Quando um dos cofundadores fala sobre o termo, há evidências de que os agentes empreendedores enxergam a organização como tecnológica, alinhada com a lógica de *startup*. Comentou-se da importância de se estar baseado na região da Faria Lima. Ainda que o escritório atualmente não esteja no centro da celebrada localidade, percebe-se que está a uma patinete de distância – fazendo-se aqui referência ao hábito comum nesta região de lançar mão do uso de patinetes elétricas compartilhadas para efetuar os deslocamentos. A presença na região é importante

sobretudo para o *funding*, ou seja, para o financiamento da plataforma de modo a promover a adesão de mais investidores ao negócio na lógica de mercado financeiro. Os planos de expansão da empresa, embora ainda incipientes e não estejam pormenorizados, consideram a região da Faria Lima como desejável, sendo um fator importante na decisão de ampliação ou mudança do escritório.

A legitimidade dos meios de comunicação representados pela mídia garante não apenas o uso do termo, mas o seu significado em sentido mais amplo. O *Potato Valley*, mais que uma brincadeira sagaz a respeito do nome de um tradicional endereço da cidade de São Paulo, representa o espírito empreendedor-fundador de *startups*, algo almejado por jovens profissionais como carreira de sucesso. Assim sendo, fortalece também a lógica empreendedora de *startup* que norteia as práticas associadas a esse tipo de negócio.

As histórias genéricas sintetizadas na narrativa “fazemos a diferença” expressam, de modo geral, o anseio de ser uma organização diferenciada. Os informantes, quando afirmam que o modelo de negócio escolhido liga os interesses de financiamento (PME) com investimento (investidores pessoa física), exprimem o espírito colaborativo do negócio. As evidências da lógica empreendedora também são observadas na concepção do escritório, com alguns ambientes decorados de forma lúdica e acolhedora, distante do modelo burocrático de empresa. O mesmo senso se aplica ao código compartilhado de vestimenta, que é mais informal e se distancia do padrão social do mercado financeiro.

O elemento mais expressivo encontrado nas práticas organizativas segundo a lógica de empreendedorismo de *startup* é a ausência simbólica de hierarquia. Todos os cofundadores sentam-se “no meio da galera”, pra usar uma expressão noticiada. Trata-se da eliminação de barreiras de acesso ao corpo diretivo da organização, em que o que diferencia um CEO e um funcionário mais operacional é apenas as suas atribuições e responsabilidades, igualados em sua condição humana. Há o entendimento de que é necessário o processo *bottom-up*, em que os colaboradores têm autonomia para participar do processo de definição de metas pessoais. Assim, eles rompem com a concepção de que é necessária uma barreira sedimentada na formalidade de um CEO clássico fechado em seu escritório, acessível apenas por uma secretária que controla sua agenda e tem o poder de franquear o acesso segundo critérios próprios.

4.4.3 Lógica Estatal-Regulatória (LER)

O episódio ocorrido no Paraguai, em que o modelo foi questionado em sua legalidade, representou uma situação de tensão entre as lógicas. No relato do Participante 3, como não se pode imputar diretamente à empresa, o Ministério Público daquele país representou criminalmente o cofundador sob a alegação de que não estava operando de forma legal. A intervenção do ministro da Economia, que ao mesmo tempo preside o órgão regulador do mercado financeiro, possibilitou que o modelo de negócio da fintech fosse inserida na legislação existente. Assim, houve a retirada da queixa e a consequente operação regular no país. Convém lançar luz ao fato de que a organização optou atuar no Paraguai justamente por não ser possível funcionar no Brasil sem uma instituição bancária para validar as operações de crédito. Encontra-se aqui elementos que se associam a fonte de legitimidade na lógica estatal-regulatória, na medida em que considera legal apenas os negócios que estão de alguma forma tutelados ou avalizados pelo Estado.

No Brasil, a operação demorou a iniciar devido à ausência de uma instituição bancária parceira para oficializar a intermediação entre tomadores de empréstimo e os seus financiadores. Trata-se da busca por legitimidade segundo a lógica estatal-regulatória, cuja adequação às normas legais prescritas é o que promove a aceitação do negócio. Ao mesmo tempo, quando o Participante 1 diz que não encontrou parceiros com facilidade porque eles não entendiam a proposta, verifica-se que isso se deveu aos potenciais investidores estarem operando pela lógica de mercado. A tensão entre as lógicas ganha corpo quando a oferta por comprar uma parte da empresa – serem sócios – e assim não ter problema de *funding* esbarra na visão dos fundadores, que estavam na lógica de empreendedorismo.

Ainda sob o aspecto regulatório, a inclinação, revelada desde o início, de seguir essa lógica (LER) culminou na adequação da organização como uma entidade SEP. O esforço para modificar as práticas e incluir novos procedimentos e modos de fazer para atender à nova legislação são reveladores da importância que se dá a essas questões. Há um conflito entre LER e LMF, pois a plena adequação a uma lógica (LER) implica em aumento de custos e diminuição da rentabilidade, indesejável a outra lógica (LMF). Entretanto, a legitimidade pela lógica de mercado financeiro passa pela reputação, que pode ser melhorada seguindo a regulamentação proposta.

Como parte constitutiva das práticas na lógica estatal-regulatória, a narrativa do percurso de regulamentação do Banco Central que resultou na criação da SEP pode ser compreendida a partir da análise do contexto em que se desenvolveu. A experiência anterior no Paraguai, já mencionada e analisada segundo as histórias pessoais, pode ser entendida em seu contexto mais amplo. A partir da inserção de um novo agente no mercado, os fazeres traduzidos nas práticas vigentes, naquele momento, estavam sendo ressignificados. A lógica estatal-regulatória parece funcionar como uma instância moderadora entre a proposição de algo novo, na lógica de *startup*, e a obtenção de lucros, na lógica de mercado. As tensões são resolvidas a partir da adequação, dentro da lógica estatal, da legislação vigente. Percebe-se idêntico movimento no Brasil, mas em grau diferenciado. Ajudou o fato de o modelo de negócio ter precedente em outros países de economia sólida, oferecendo legitimidade à empresa.

4.5 PRÁTICAS ORGANIZATIVAS

Os sentidos produzidos e compreendidos se projetam nas práticas organizativas e a elas dão sustentação. Faz-se, neste tópico, a discussão das práticas identificadas a partir das narrativas já apresentadas. No Quadro 11, apresentam-se os elementos principais das práticas organizativas de acordo com cada uma das lógicas.

QUADRO 11 – PRÁTICAS ORGANIZATIVAS NAS NARRATIVAS

Fatores	Lógica do Mercado Financeiro (LMF)	Lógica de Empreendedorismo de <i>Startup</i> (LES)	Lógica Estatal-Regulatória (LER)
Narrativa principal	“Geramos valor”	“Fazemos a diferença”	“Somos SEP”
Elementos das práticas organizativas	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo do modelo de negócio - Busca por geração de valor - Diversificação na carteira de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Busca contínua por <i>funding</i> - Participação em associações de empresas - Relacionamento digital - Uso de mídias sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - Formalização e gestão do cadastro SEP - Reorganização interna com a criação de processos de <i>compliance</i>

FONTE: O autor (2020).

As práticas organizativas são refletidas em LMF na concepção do próprio modelo de negócio. Os informantes reiteraram o longo período entre ter a idealização do negócio e colocá-lo para funcionar na medida em que fizeram um exame pormenorizado da viabilidade. A partir de conceitos aprendidos no mestrado em

Londres, tentou-se imaginar as diferentes possibilidades críticas de inviabilização do negócio. Tal configuração resultou em não necessitar alterar o modelo de negócio inicialmente pensado. Em LES, significa não *pivotar*, ou seja, não alterar a proposição de valor do empreendimento.

O caráter de contínua transformação que caracteriza as práticas está presente no arranjo do negócio. A elaboração constante, em um processo em que os agentes empreendedores a todo momento fazem a avaliação dos passos a seguir, representa, mais do que um padrão de ação, um conjunto de normas e crenças compartilhadas entre eles em nível mais profundo. O Participante 4, quando declara que só escolheu fazer parte da organização devido ao fato de enxergar nela ambiente de integração, revela de modo mais claro o sentido que se dá aos princípios não declarados, mas aceitos nesse ambiente. Essa característica se aproxima da noção da organização numa lógica de empreendedorismo de *startup*. Segundo o mesmo Participante 4, não há possibilidade de retorno ao mercado financeiro (onde LMF opera de forma intensa) sem que isso ao menos se reverta em rendimentos maiores como compensação.

A constituição da organização se concentra em torno da cultura do fazer coletivo. A observação do ambiente de trabalho do escritório da Nexoos permite compreender o desenvolvimento dessas práticas refletidas na práxis do contato direto entre chefes e subordinados. Os sujeitos são igualados em sua condição, ao compartilhar o mesmo ambiente de trabalho. Em modo mais profundo, refletem-se em práticas de integração e responsabilidade de todos perante o negócio. Não obstante, essa característica pode levar ao entendimento de que, em um ambiente descontraído pode-se ter uma postura de trabalho lúdica, descomprometendo-se com a organização. O relato de um episódio de conflito entre os resultados esperados e aqueles efetivamente conseguidos é ilustrativo disso.

Na organização, tal conflito foi solucionado pelo empoderamento do funcionário no estabelecimento das metas pessoais. Há uma negociação entre o que a empresa demanda e o que o colaborador pode oferecer. O episódio da iminência do negócio fracassar, de outro modo, representou um momento de impacto que serviu para engajar todos no cumprimento das metas organizacionais dentro das pressões que as lógicas LMF e LES impõem.

Entre os elementos constituintes das práticas organizativas estão o contexto histórico da origem inglesa da ideia e a experiência profissional do time fundador. Natural, então, que esses conhecimentos corporificados no perfil diversificado dos

cofundadores reflitam as próprias lógicas presentes no caso: um deles tem bastante experiência no mercado financeiro, em instituições bancárias tradicionais; outro possui vivência em aceleradora de *startups*, conhecendo a práxis desses negócios; um terceiro com experiência na área de desenvolvimento tecnológico. Nesse contexto, a diversificação do perfil dos cofundadores pode representar uma camada mais profunda da diversificação que norteia o sentido expresso sobre o que dá certo no negócio. Tal característica está expressa na fala do Participante 1 quando declara o entendimento de que ampliar retornos financeiros e reduzir riscos são possíveis por meio da diversificação da carteira.

4.6 SENSEMAKING DIANTE DO CONTEXTO INSTITUCIONAL

Os agentes empreendedores constroem sentido e mobilizam fazeres dentro do contexto das práticas e do ambiente institucional. O processo de *sensemaking* se liga muito mais ao caráter continuamente em construção ao longo da trajetória da organização, com episódios ou fases de incerteza. Assim sendo, não há um momento de ruptura que abre a possibilidade de um claro processo de ressignificação. Entretanto, a multiplicidade de lógicas, com suas ambiguidades e tensões, abre o caminho para que os praticantes busquem compreender as práticas organizativas no seu contexto. O exame das características das lógicas presentes revela que, de modo geral, não são lógicas contraditórias, que direcionam o negócio a caminhos opostos, mas ainda assim algumas tensões aparecem. O processo de *sensemaking* auxilia a clarificar essas questões. O *sensemaking* tem caráter individual, mas o indivíduo é permeado pelas práticas que, por sua vez, têm relação com o contexto institucional. Assim, o *sensemaking* é reflexo de seu tempo, situado em determinado contexto em que a prática se estabelece. Apresentam-se, no Quadro 12, as características principais do *sensemaking* em face às lógicas institucionais do caso.

QUADRO 12 – SENSEMAKING NAS NARRATIVAS

Fatores	Lógica do Mercado Financeiro (LMF)	Lógica de Empreendedorismo de <i>Startup</i> (LES)	Lógica Estatal-Regulatória (LER)
Narrativa principal	“Geramos valor”	“Fazemos a diferença”	“Somos SEP”
Elementos das práticas organizativas	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo do modelo de negócio - Busca por geração de valor - Diversificação na carteira de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Busca contínua por <i>funding</i> - Participação em associações de empresas - Relacionamento digital - Uso de mídias sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - Formalização e gestão do cadastro SEP - Reorganização interna com a criação de processos de <i>compliance</i>
Sensemaking	O mercado é um ambiente de competição em que histórias genéricas servem como fonte de legitimidade. Preocupação e zelo com a confiança dos investidores em aderir ao negócio.	Existe um ambiente de cooperação refletido nas práticas organizativas. A cultura de estar no meio “da galera” e a presença no Potato Valley se direcionam à identidade empreendedora, em que histórias pessoais tem predomínio. Papel social na democratização do crédito.	Predomínio de histórias situacionais e genéricas com relação à legalidade do negócio. Receio inicial com relação à postura pró-ativa do BCB. Há um alinhamento entre as diretrizes do BCB e o modelo de negócio. Foco em <i>compliance</i> .
Sensemaking	Há uma negociação de sentidos entre as lógicas que operam na organização. Se por um lado os bancos convencionais são o contraponto do modelo de negócio da organização, por outro não rivalizam. A plausibilidade está assentada no ideal de <i>startup</i> , em que as organizações unicórnio são sinônimos de sucesso. As fontes de legitimidade mais do que de identidade direcionam as práticas organizativas e a práxis.		

FONTE: O autor (2020).

O processo de construção de sentido se estabelece no caso a partir das mudanças nas práticas e de elementos contraditórios das lógicas. A declaração de um dos informantes de que os amigos e familiares os consideravam como loucos por trabalharem sem receber remuneração, nas etapas iniciais do empreendimento, é representativa do que se considera no senso comum sobre esse tipo de negócio. Deste modo, os cofundadores, ao empreenderem um negócio que escapa à compreensão do senso comum, enfrentam o desafio de afiançar a si próprios de que o caminho a seguir está correto. Enquanto não se obtêm retornos, há o dilema de se aperceber estar adequado ou não em sua avaliação sobre a potencialidade do negócio. Nesse contexto, verifica-se também o esforço de *sensegiving* ligado ao processo de *sensemaking*.

Percebe-se a tensão entre o “fazer diferente” que a iniciativa de um negócio fintech carrega. Sobretudo no Paraguai, em que houve um primeiro embate entre a proposta de negócio e o *establishment* local, abriu-se caminho para a negociação de sentido. Afinal, aquilo que a empresa propõe, é ilegal ou não? Sob o ponto de vista ético, permitir que empresas possam ter acesso a financiamentos mais baratos, sem os juros ditos abusivos que a lei classifica como usura, parece ser correto. Entretanto, a lógica regulatória impõe que as operações sejam autorizadas pelos agentes do Estado. Percebeu-se que, para os cofundadores, não havia nada de ilegalidade, muito

menos de imoralidade. Nesse sentido, a operação no país vizinho pode ser entendida como uma prévia, ou teste, daquilo que o modelo poderia provocar ao se inserir no mercado brasileiro.

O mercado, de um modo geral, é percebido como um ambiente de competição em que histórias genéricas servem ao propósito de obter legitimidade. O fato, por exemplo, de os bancos desejarem ser sócios, ao invés de meros parceiros comerciais, indica que a proposta de negócio adquire status de aceitação nesse meio. Na lógica de mercado financeiro, a rentabilidade é uma fonte de legitimidade, e se o negócio está sendo considerado é porque ele é plausível de conseguir retornos financeiros e geração de valor. Nesse sentido, a recorrência do tema “diversificação” na fala dos cofundadores reflete a importância dada para a heterogeneidade na aplicação dos recursos financeiros. Eles entendem que o negócio só será viável a longo prazo caso seja atingido determinado grau de diversificação no *marketplace*. Desse modo, a diversificação é julgada importante para garantir uma rentabilidade média – fonte de legitimidade segundo LMF – interessante para o investidor. Ainda que possa haver aqueles que fiquem abaixo da média da plataforma, haverá também os que desempenham acima da média, resultando no entendimento de que o objetivo de proporcionar à maioria dos usuários uma boa experiência com os negócios de crédito seja alcançado.

Há uma preocupação e uma noção de zelo pela confiança que os investidores depositam na empresa ao aderir aos serviços, acreditando que o processo de análise é correto. Todos os cofundadores comentam sobre a desintermediação. Trata-se do modo como enxergam o negócio, pois o que eles propõem, na realidade, é que a Nexoo seja uma gestora do *marketplace*, um local idealmente de livre mercado em que a organização atua como garantidora da operação, no sentido de que ela dá ciência do risco atrelado a cada empresa demandante de empréstimo ao mesmo tempo que repassa os recursos provenientes dos investidores. Assim, ainda há uma intermediação no processo, elevada agora a outro patamar, em que os próprios sujeitos envolvidos tem condições de tomar decisões com relação à operação. A chamada desintermediação significa, na verdade, dar agência ao investidor para decidir aplicar seus recursos conforme sua própria avaliação de risco e retorno.

O vocabulário utilizado que, por ser uma fintech, naturalmente se aproxima do mercado financeiro em alguns momentos, é permeado por diversos termos próprios da lógica empreendedora. Termos como “*pivotar*”, “*funding*” e “*aceleração*” estão

presentes nas narrativas pessoais e refletem o sentido que é dado ao negócio como um todo.

O uso de vocabulário das práticas é fundamental para a comunicação e o *sensemaking*. Existe um vocabulário próprio, os jargões de *startups*, que são expressos em termos, muitas vezes em inglês, como “*pitch*”, “*funding*”, “*fundraising*” “*aceleradora*”, “*early stage*”, “*founder*”, entre outros, cujo uso não se verifica em outros contextos. Como explicam Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), o uso do vocabulário compartilhado é crítico para a comunicação e para o *sensemaking*, pois mobiliza o fazer coletivo e a noção de identidade. A linguagem aproxima a cultura e exprime um conjunto de compreensões compartilhadas em determinado campo em uma comunidade situada no tempo e espaço. Assim, pela lógica LES, é possível que empreendedores em negócios tão distintos como uma *startup* que oferece serviços de transporte e um empreendimento de compra e venda de roupas pela internet se reconheçam e possam dialogar como parte de uma identidade coletiva de uma comunidade. A lógica de empreendedorismo direciona para práticas do “fazer a diferença” ligando-se à noção de identidade dos informantes como empreendedor – aquele agente que mobiliza o fazer organizacional para desenvolver um negócio.

Existe um ambiente de cooperação refletido nas práticas organizativas. Todos são responsáveis pelo negócio. Nesse sentido, a cultura de estar no meio “da galera” e a presença no *Potato Valley* se direcionam à identidade empreendedora, em que histórias pessoais têm predomínio. O fato de todos os executivos e sobretudo os próprios cofundadores sentarem-se “*no meio da galera*” é representativo das práticas das quais são portadores. Sendo o texto a superfície de uma narrativa em que se estabelece o nível de possibilidade de construção de sentido do indivíduo sobre seus atos e sobre os outros (PENTLAND, 1999), torna-se revelador da identidade presente em uma fábula: o ideal de empreendedor que inicia uma empresa que logo é reconhecida em seu valor social e econômico e promove a diferença no mundo.

Houve um forte direcionamento para o *sensemaking* no início das atividades da empresa. Afinal, era preciso compreender e interpretar se o caminho que está sendo seguido de fato é aquilo que se ansiava. Em momento posterior, a regulamentação e a possibilidade, posteriormente concretizada, de se tornar uma SEP, propiciou que o processo de *sensemaking* acerca do negócio tomasse lugar. Afinal, era mesmo necessário se ajustar a algo que pode restringir as operações e aproximar a Nexoos de uma organização bancária tradicional? Assim, verifica-se o

firme posicionamento do Participante 1 acerca do seu papel no direcionamento e formação da cultura na organização: “*acho que o meu trabalho hoje está cada vez mais nisso. Mais voltado para gente e cultura, porque é isso que traz resultado, [mais] do que de fato a execução de coisas mais a fundo. Hoje meu papel é esse*” (P1). Trata-se de uma fala compartilhada com os demais executivos na empresa, que veem o seu papel de liderança no processo de formação da cultura, sobretudo buscando se afastar do modelo de banco tradicional (LMF).

O *sensemaking* pode ser ilustrado de forma mais evidente no desenvolvimento de uma campanha denominada “Banco Tchau”, que buscou, de forma bem-humorada, dar adeus aos bancos no formato tradicional (V_08; V_09; V_10). Está implícita na mensagem a ideia de que os bancos devem dar lugar a algo novo, como a fintech que a patrocina. O *sensegiving* incorporado no desenvolvimento dos vídeos e do episódio de interação com as pessoas na Avenida Paulista, palco de manifestações culturais, artísticas e políticas de diversos agentes sociais, reflete em grande medida o próprio *sensemaking* a respeito do negócio direcionado aos praticantes.

A campanha Banco Tchau (Figura 5), ao fazer referência a uma série de televisão cuja canção – *Bella Ciao* – se tornou famosa na internet, busca o significado perante esse público. Aqueles que entendem a canção como aquilo que, no jargão da internet, é chamado de *meme*, ou seja, algo que é compartilhado e reconhecido com um significado próprio, vão ser impactados de maneira mais próxima. A canção original, ao se tornar um *meme*, estabeleceu condições para a produção de adaptações como, por exemplo, uma canção no estilo funk que, por sua vez, também se tornou *meme*. Assim, a ideia da empresa Nexoos em fazer referência tem, de forma velada, o ensejo de ela própria se tornar um *meme*, algo a ser lembrado e compartilhado dentro de uma comunidade.

FIGURA 5 – FRAME DO VÍDEO DA CAMPANHA “BANCO TCHAU”



FONTE: V_09.

Durante o vídeo aparecem em destaque os termos “taxas abusivas” e “pequenos retornos”. A letra adaptada também contém elementos significativos da mensagem aos bancos:

Estou cansado de ser enganado,
 Pros bancos tchau, banco tchau, banco tchau, tchau, tchau
 Não aguento mais perder dinheiro,
 Pros bancos tchau, banco tchau, tchau, tchau
 Chegou a hora de cair fora,
 Pros bancos tchau, banco tchau, banco tchau, tchau, tchau
 Tô nesse aqui, tô louco pra sair,
 Pros bancos tchau, banco tchau, tchau, tchau
 Agora sim, alguém que pensa em mim,
 Pros bancos tchau, banco tchau, banco tchau, tchau, tchau
 Financiamento encontra investimento,
 Pros bancos tchau, banco tchau, tchau, tchau (V_09).

Termos como “enganado” e “perder dinheiro” buscam associar a visão comum sobre os bancos para criar consciência de uma nova forma de atuar no mercado financeiro. Verifica-se que as comunicações da empresa, sobretudo nas redes sociais, direcionam-se para colocar os bancos como desnecessários ou agentes algozes dos investidores e dos tomadores de empréstimo. Entretanto, se por um lado os bancos convencionais são o contraponto do modelo de negócio da organização, por outro não o rivalizam. Tal sentido é expresso nas falas dos informantes quando dizem que

bancos tradicionais não competem em tecnologia. O significado que está por trás de tal afirmação é a compreensão de que, sendo a empresa uma fintech cujo modelo se assenta de forma indissociável em plataformas tecnológicas, não há espaço, dentro das práticas organizativas dos bancos operando fortemente sob uma lógica LMF, para a reorganização de processos e atividades de forma ágil e menos custosa – pressões que a lógica LES tensiona nas organizações.

De modo mais propositivo, outra comunicação sugere que um bom negócio é “quando todos crescem juntos”, “quando ajuda o mundo a mudar”, “quando um sonho vira negócio”, “quando impacta vidas”, “mas o mais importante... todo negócio só é bom quando é bom para os dois lados” (V_07). O *sensegiving* associado a esse tipo de declaração é o de transformação do mundo. Verifica-se que está alinhado à narrativa da lógica empreendedora de ser agente de mudança. A comunicação, que se encerra com a mensagem “em qual possibilidade você vai acreditar hoje?” (V_07), reflete a esperança em modificar as práticas. Os informantes, neste sentido, expressaram o desejo de viabilizar o acesso de pessoas e empresas a ganhos, ou redução de custos, que o desenvolvimento tecnológico possibilita.

Além da evidente negociação de sentidos construídos em um ambiente direcionado pela lógica LES, menos hierárquica e burocrática e que busca dar importância às pessoas, e a lógica LMF, que se direciona à entrega de valor ao mercado, existe também uma tensão entre as lógicas LER e LMF. A lógica estatal-regulatória, de modo geral, gera custos para a organização. Verifica-se que, para o cumprimento dos regulamentos estabelecidos pelo Estado, a empresa tem que modificar suas práticas e estabelecer, por exemplo, uma área de *compliance* que fica responsável por atender aos requisitos legais e princípios éticos. A existência da lógica LER abre espaço para o *sensemaking*, de modo que há uma negociação de sentidos com a lógica do mercado financeiro, que pressiona para a rentabilidade e geração de valor aos acionistas.

4.7 FONTES DE IDENTIDADE E DE LEGITIMIDADE

A discussão apresentada neste tópico sobre as fontes de legitimidade e de identidade se baseia em fatores que emergiram do campo. A proposta, portanto, não é estabelecer tipos ideais conforme Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) desenvolvem, e sim discutir alguns dos aspectos constitutivos tanto do processo de

sensemaking quanto das lógicas institucionais, para os quais existe uma centralidade em torno do aspecto identitário e do processo de legitimação de uma iniciativa. Essas características encontram eco nas práticas discutidas anteriormente ao longo deste capítulo de análise.

Fintech como negócio, fintech como *startup* e fintech como atividade econômica são noções que integram o que aqui se designa fontes de identidade, respectivamente na lógica do mercado financeiro (LMF), lógica de empreendedorismo de *startup* (LES) e lógica estatal-regulatória (LER). A esse conjunto se agregam as chamadas fontes de legitimidade que compreendem, em LMF, níveis de rentabilidade e reputação; em LES, escalabilidade e o ideal de unicórnio; e em LER, autorização e adequação ao sistema financeiro nacional (SFN) e meios de *compliance* (Quadro 13).

QUADRO 13 – FONTES DE IDENTIDADE E DE LEGITIMIDADE IDENTIFICADAS

Fatores	Lógica do Mercado Financeiro (LMF)	Lógica de Empreendedorismo de <i>Startup</i> (LES)	Lógica Estatal-Regulatória (LER)
Narrativa principal	“Geramos valor”	“Fazemos a diferença”	“Somos SEP”
Fontes de identidade	Fintech como negócio	Fintech como <i>startup</i>	Fintech como atividade econômica
Fontes de legitimidade	Rentabilidade Reputação	Escalabilidade Unicórnio	Autorização e adequação ao SFN <i>Compliance</i>

FONTE: O autor (2020).

Na perspectiva das fontes de identidade, tem-se que, como negócio, uma fintech representa um modo de agir organizacional que privilegia a relação com o cliente, cuja fidelização é obtida muito mais pela satisfação com o modo de operar, os ganhos auferidos, as garantias oferecidas e efetivamente cumpridas, do que por meio de uma persuasão publicitária como estratégia predominante. Trata-se de uma forma diferente de conceber a prestação de serviço, em que de um lado há a percepção do empreendedor, de seu papel, de sua contribuição social e de sua importância, e de outro o reconhecimento do usuário traduzido no retorno ao serviço prestado e na divulgação da boa imagem.

Como *startup*, a lógica envolvida é do empreendedorismo. Num universo de aceleradas modificações nas práticas organizacionais e ainda mais velozes transformações tecnológicas, somadas ao elevado grau de complexidade da sociedade brasileira, é fundamental abrir-se a novas concepções. Modificações nos sistemas organizacionais, nas relações de emprego, na transformação de funções

chegando algumas a se extinguir, é inescapável a necessidade de concentrar esforços na direção de manter-se aberto aos processos de mudança. Uma *startup* é a concepção que melhor se encaixa a esse perfil. Daí a necessidade de compreender a lógica da qual se origina, a do empreendedorismo.

Como atividade econômica, a fintech requer permanente monitoramento da lógica estatal-regulatória, para a qual transfere o produto e sua atuação. Trata-se de obter, a partir da atividade produtiva, a receita de impostos e taxas de operação que se revertem em prestação de serviços do Estado. Diferentemente de LMF, não há a imperiosa necessidade de auferir lucro desde que a atividade econômica seja um elemento eficaz de geração de emprego e renda no interior da cadeia produtiva.

Estão envolvidos, por outro lado, fatores que impõem reconhecer que se trata de dar resposta a demandas nem sempre claras, e neste sentido comparecem as fontes de legitimidade.

A rentabilidade é assegurada por volumes cujo aumento tem relação direta com a absorção do sentido compreendido. Os informantes reiteraram que as pessoas procuram os serviços financeiros oferecidos porque se sentem bem atendidas, mas isso é principalmente resultado da fidelização trazida pela satisfação com os serviços prestados. A presença maciça da tecnologia aliada ao fato de as pessoas a dominarem com desenvoltura (evidentemente as que têm perfil de uso da mediação tecnológica) estabelece condições de rentabilidade crescente, tanto em decorrência da satisfação obtida quanto de uma adequação operacional que as faz se sentirem bem.

Na linguagem de *startup*, escalar significa promover o acentuado avanço em escopo de abrangência geográfica ou de clientes. Essa definição remete ao que aqui se designa escalabilidade. Os informantes asseguram que nesse quesito têm muito clara a convicção da necessidade de manter-se crescendo – manter a escalabilidade. Tudo o que obtêm é reinvestido na operação. Eis uma práxis que deixa explícita a percepção de papel e que traduz a lógica de empreendedorismo. Acrescente-se a essa reflexão a percepção de que essa práxis funciona como garantia de legitimidade: os responsáveis se colocam em posição de receber reconhecimento, a comunidade lhes dá e reitera as boas-vindas.

As empresas que operam legalmente e não se afastam dessa condição são as que são merecedoras do reconhecimento. Quando se fala em lógica estatal-regulatória, esse aspecto faz toda diferença. Aqui se encontram a autorização e

adequação ao sistema financeiro nacional e a *compliance*, esta última indicando estarem atendidos todos os requisitos éticos e das boas práticas comerciais. Os informantes estão sempre dispostos a organizar a prática do negócio para cumprir o que se espera de uma empresa agente do sistema financeiro.

4.8 SÍNTESE

O Quadro 14 apresenta a síntese das questões fundamentais discutidas nesta pesquisa. Trata-se de um arranjo no formato de uma matriz que tem a função de organizar e mapear os principais temas abordados. Na sequência, faz-se uma breve discussão desses elementos de modo abrangente, para a apresentação de uma proposta de esquema conceitual do quadro analítico da pesquisa.

QUADRO 14 – SÍNTESE DA ANÁLISE DO CASO

Fatores	Lógica do Mercado Financeiro (LMF)	Lógica de Empreendedorismo de <i>Startup</i> (LES)	Lógica Estatal-Regulatória (LER)
Narrativa principal	“Geramos valor”	“Fazemos a diferença”	“Somos SEP”
–Narrativas de histórias pessoais	<ul style="list-style-type: none"> - Tenho experiência no mercado financeiro - Aprendi muito com a operação no Paraguai 	<ul style="list-style-type: none"> - Conheço e tenho experiência em <i>startups</i> - Interesse-me em empreender - Tenho experiência em tecnologia - Meu papel é de formador da cultura do negócio 	<ul style="list-style-type: none"> - Busca de um parceiro bancário - Reconhecimento do BCB sobre o papel da fintech - Quero atender às normas
–Narrativas de histórias genéricas	<ul style="list-style-type: none"> - Nossa rentabilidade não depende necessariamente de alto <i>funding</i> - Buscamos a diversidade de investimentos - Temos relacionamento com investidores da Faria Lima 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomos acelerados - Temos relacionamento com PMEs - Temos relacionamento com outras fintechs 	<ul style="list-style-type: none"> - Somos primeira empresa oficializada como SEP - Participamos do processo de criação da regulamentação do BCB
–Narrativas de histórias situacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Os bancos querem ser sócios ou donos do negócio - Os bancos convencionais não competem em tecnologia - Há alto <i>spread</i> bancário que gera oportunidade de negócio no Brasil 	<ul style="list-style-type: none"> - O ambiente de empreendedorismo de Londres possibilitou a criação das fintechs - Existe um ideal de democratização do crédito - As empresas se organizam em associações como a ABCD e ABFintechs 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe indesejável concentração bancária - Há alto <i>spread</i> bancário - Há a necessidade de <i>compliance</i> - Está aberto a todos o envolvimento no processo de criação da regulamentação
Fontes de identidade	Fintech como negócio	Fintech como <i>startup</i>	Fintech como atividade econômica
Fontes de legitimidade	Rentabilidade Reputação	Escalabilidade Unicórnio	Autorização e adequação ao SFN <i>Compliance</i>
Elementos das práticas organizativas	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo do modelo de negócio - Busca por geração de valor - Diversificação na carteira de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Busca contínua por <i>funding</i> - Participação em associações de empresas - Relacionamento digital - Uso de mídias sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - Formalização e gestão do cadastro SEP - Reorganização interna com a criação de processos de <i>compliance</i>
Sensemaking	O mercado é um ambiente de competição em que histórias genéricas servem como fonte de legitimidade. Preocupação e zelo com a confiança dos investidores em aderir ao negócio.	Existe um ambiente de cooperação refletido nas práticas organizativas. A cultura de estar no meio “da galera” e a presença no Potato Valley se direcionam à identidade empreendedora, em que histórias pessoais tem predomínio. Papel social na democratização do crédito.	Predomínio de histórias situacionais e genéricas com relação à legalidade do negócio. Receio inicial com relação à postura pró-ativa do BCB. Há um alinhamento entre as diretrizes do BCB e o modelo de negócio. Foco em <i>compliance</i> .
Sensemaking	Há uma negociação de sentidos entre as lógicas que operam na organização. Se por um lado os bancos convencionais são o contraponto do modelo de negócio da organização, por outro não rivalizam. A plausibilidade está assentada no ideal de <i>startup</i> , em que as organizações unicórnio são sinônimos de sucesso. As fontes de legitimidade mais do que de identidade direcionam as práticas organizativas e a práxis.		

FONTE: O autor (2020).

O processo de *sensemaking* situado em um dado contexto não prescinde de um processo de *sensegiving* que busca a legitimidade pelas práticas e pelo sentido compartilhado. Pelo contrário, a todo momento há reuniões, comunicações com o mercado e com o público em geral, em um *sensegiving* qualificado direcionado a romper com a lógica de mercado existente.

O *sensemaking* acontece mesmo sem um momento claro de ruptura. O negócio, ao facear lógicas diferentes, pede que haja uma tentativa de construção de sentido. A todo momento é necessário um esforço de *sensegiving*, de explicar e reforçar o propósito da organização.

A busca por legitimidade proveniente da regulamentação parece acontecer para suprir essa necessidade de *sensegiving*. Quando o modelo estiver consolidado nas diversas lógicas (quase como uma organização híbrida), as práticas sociais podem dar conta desse processo. Trata-se de naturalizar o novo, e o resultado pode ser tornar convencional o ambiente de fintechs.

O caminho da regulamentação faz com que algo disruptivo seja estabilizado em uma lógica institucional. É o caso, por exemplo, de quando se diz “vou pedir um Uber” ao invés de falar “vou pegar um táxi”. As práticas sociais acompanham o movimento da lógica. Se hoje o empréstimo entre pessoas precisa ser explicado e a todo momento, perante os indivíduos e sociedade, reforçado em seu propósito, significa que as práticas são situadas em determinado contexto. O ponto é compreender se o esforço das fintechs em adquirir legitimidade alcança o público a que se destina.

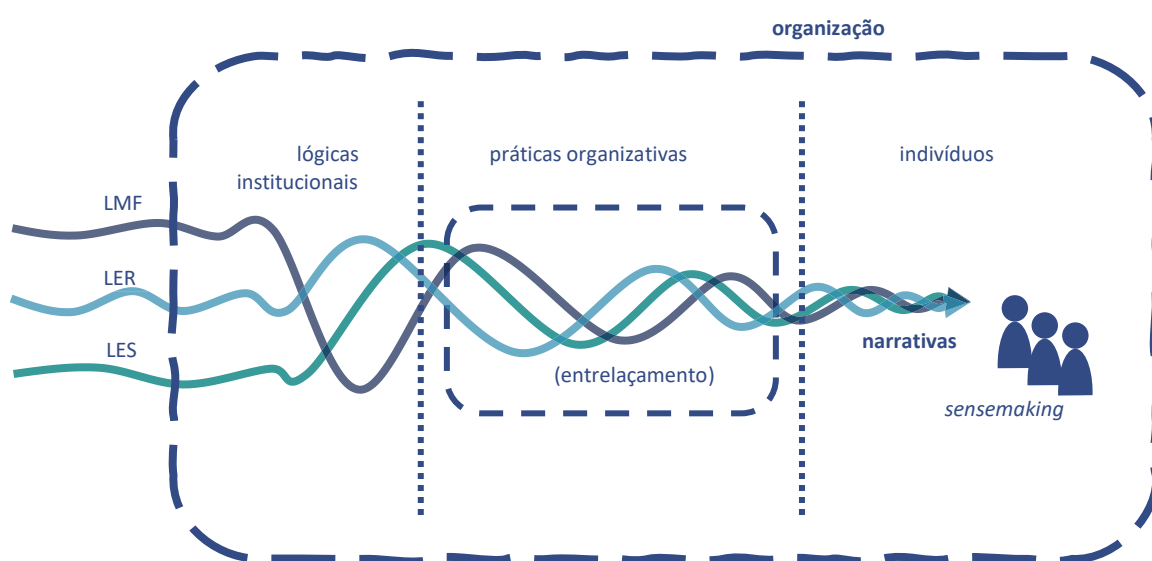
A plausibilidade está assentada no ideal de *startup*, em que as organizações unicórnio são sinônimos de sucesso. As fontes de legitimidade mais do que de identidade direcionam as práticas organizativas e a práxis. Ademais, a lógica de empreendedorismo, sendo relevante nesse tipo de negócio, permite que a organização possa buscar caminhos para o seu desenvolvimento. A Nexoos viabiliza o financiamento ou empréstimo a pequenas e médias empresas, mas não pode se autofinanciar deste modo. Tal qual Quíron, que na mitologia grega representa o curador ferido, aquele que é capaz de curar a todos menos a si próprio em suas chagas, a organização consegue solucionar problemas de financiamento das operações de outras empresas, mas não o do seu próprio *funding* – para utilizar o jargão das *startups*.

Abre-se o espaço para a discussão dessas questões mais sensíveis do modelo de negócio, em que o próprio negócio, mais do que ofertar ao mercado uma nova lógica bancária, necessita viabilizar também sua própria operação. Afinal, cria-se um dilema: é possível oferecer um serviço mediado por tecnologia que se propõe a reduzir os ganhos do intermediário – os bancos convencionais – e ao mesmo tempo

recorrer a eles para si própria? É coerente? É viável? Verifica-se que o *sensemaking* dos cofundadores indica que a solução passa por descobrir novos caminhos.

O contexto institucional, em que diferentes lógicas coexistem, direciona as práticas em um quadro mais amplo. As práticas organizativas se referem ao conjunto de padrões e modos de fazer que determinam a instância organizacional. O sentido é construído nessas bases, em um processo de conversação em que as narrativas tomam corpo. A Figura 6 representa esse processo, em uma tentativa de ilustrar a composição desses elementos na análise do caso.

FIGURA 6 – ESQUEMA CONCEITUAL DO QUADRO ANALÍTICO DA PESQUISA



FONTE: O autor (2020).

Esta figura foi concebida para conter uma ilustração do percurso utilizado para efetuar o cruzamento proposto entre o *sensemaking* associado a práticas organizativas e a lógicas institucionais. Mostra a convergência para um ponto comum mediado pelas narrativas. Essa forma visual foi adotada para dar uma visão do que aqui se chamou de narrativas organizacionais. As fronteiras entre as lógicas e a organização, bem como entre a organização e os indivíduos, são apenas ilustrativas, pois seus limites não são rígidos. Trata-se de uma divisão para ilustrar os níveis que se apresentam integrados e invisíveis na realidade. A primeira coluna à esquerda fala do nível institucional em que estão presentes a LER – lógica estatal-regulatória, a LES – lógica de empreendedorismo de startup, e a LMF – lógica do mercado financeiro. Ao centro e à direita estão, respectivamente, os níveis organizacional e individual.

O efeito buscado é também mostrar o indivíduo como o próprio *sensemaker*, lembrando que esse indivíduo não está diante de uma lógica tradicional que lhe era preexistente, ele tem diante de si narrativas transportadoras das lógicas que se entrelaçaram em diversos momentos e que passaram por uma área (conforme se vê no centro da figura) comportando as práticas organizativas. As linhas desenhadas serpenteando num traçado contínuo mostram oscilações, ondulações e ausência de percurso retilíneo, como uma espécie de metáfora sobre a oposição a um pensamento fixo.

O que chega ao indivíduo é um conjunto de narrativas entrelaçadas do qual ele próprio constrói sentido e também as carrega, reproduzindo por meio de um processo de *sensegiving*. As narrativas, identificadas neste estudo para cada uma das lógicas institucionais presentes, se mostram emaranhadas em uma realidade complexa, na qual não existe uma clara definição dos seus contornos e assumem, ora ou outra, nuances das práticas e lógicas que carregam. As práticas organizativas, expressas em contornos pontilhados, revelam justamente a característica de não serem rígidas e imutáveis enquanto constitutivas da organização no seu fazer diário.

Na sequência, apresentam-se as considerações finais em que se faz uma súmula do percurso de pesquisa relatado. Discutem-se os achados e suas implicações no campo teórico e prático. Os objetivos de pesquisa, geral e específicos, são abordados em relação com os resultados discutidos e analisados. Apresentam-se, ao final, algumas possibilidades e indicações de pesquisas futuras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa deste trabalho teve origem na indagação sobre *como os sentidos a respeito das práticas organizativas são construídos em uma empresa do tipo fintech diante do contexto institucional de negócios em que se insere*. Partiu-se do pressuposto de que o enfoque de *sensemaking* deveria ser o de mediação, ou seja, funcionar como intérprete dos fatos originados pela associação com as lógicas institucionais e as práticas sociais. Essa definição se assenta no reconhecimento de que lógicas institucionais e práticas sociais devem estar em diálogo, mas há redução de complexidade se houver ausência de mediação. Dessa forma, o *sensemaking* foi adotado para, quando associado a práticas, promover compreensão sobre como funcionam as organizações no universo das tecnologias, considerando o contexto histórico e situacional. Quando associado a lógicas institucionais, cabe pensar na noção de sentido diante de fatores de legitimidade institucional.

O primeiro objetivo específico, que se refere a *identificar as lógicas institucionais atuantes numa organização do tipo fintech*, foi atendido a partir da identificação das lógicas LMF, LES e LER. Chegou-se às lógicas pela análise do material divulgado na mídia e das entrevistas realizadas. Este objetivo era, na realidade, voltado a estimular as narrativas por meio das quais a lógica vinculada ao caso em análise seria revelada. Cabe destacar que, na lógica LMF, existe um direcionamento para a atribuição de valor, por meio da qual a empresa adquire legitimidade. Na lógica LES, o fator que norteia o fazer organizacional reside no ideal de ser o fator de transformação. Para a lógica LER, verificou-se o tipo de esforço da organização para atender aos requisitos regulatórios de uma empresa de empréstimo entre pessoas.

Para atender ao segundo objetivo específico, *descrever os aspectos constitutivos das práticas organizativas numa organização do tipo fintech*, fez-se a exposição das práticas relatadas na trajetória de desenvolvimento de uma empresa do tipo fintech que tem, pela sua natureza, a oferta de novos serviços ou de serviços com vantagens de eficiência da operação digital. Mesmo no setor bancário, em que as organizações se encontram fortemente estabelecidas, abre-se, por meio da tecnologia, o campo das possibilidades de criação e inovação. As práticas organizativas se constituem pela forma de estabelecimento dos negócios e o *sensemaking* dos empreendedores revelam pistas para a compreensão do processo

de concepção desses novos negócios. Assim, as práticas foram situadas por meio das narrativas da trajetória de implantação e desenvolvimento da empresa. Verificou-se, nos relatos, práticas direcionadas ao financiamento da organização, à adequação ao regulamento de SEP e ao exame do modelo de negócio.

O terceiro objetivo específico propunha *evidenciar os sentidos atribuídos ao contexto institucional e às práticas organizativas*. As narrativas organizacionais foram classificadas segundo as três lógicas presentes e organizadas por meio da tipologia de O'Connor (2002) e os passos de Rese et al. (2017). À lógica de empreendedorismo de *startup* se vinculam principalmente as histórias pessoais que concentram os dizeres dos fundadores sobre a experiência profissional anterior e o papel de formador da cultura. Para a lógica de mercado financeiro identificou-se a preponderância de histórias genéricas, atribuindo relevo à condição da organização como rentável. Na lógica estatal-regulatória, as histórias situacionais e genéricas se destacam pela relação com a condição mais ampla do contexto institucional.

O quarto objetivo era *analisar os sentidos evidenciados a partir das narrativas das práticas situadas no tempo e espaço e contextuais*. A análise enfocou os elementos de sentido levantados nas narrativas e as relações com as práticas organizativas e as lógicas institucionais. Fez-se a síntese organizando em um quadro e a concepção do esquema conceitual de análise das categorias da pesquisa. Observou-se que o processo de *sensemaking* por agentes acontece mesmo sem uma ruptura ou tensão de grande monta, no que se verifica a mobilização dos fazeres no contexto da pluralidade de lógicas institucionais.

A escolha metodológica era vinculada ao cuidado de seguir o pressuposto de que o conhecimento surgiria com o apoio da noção de *sensemaking* e do que essa concepção implica no esclarecimento sobre o funcionamento das lógicas mencionadas. A metodologia do estudo de caso teve foco num ambiente específico em busca de atingir o grau de profundidade necessário para que fossem encontradas as indicações da questão de pesquisa. A análise narrativa adotada, a partir da tipologia de O'Connor (2002), permitiu examinar o fenômeno a colocando em perspectiva os níveis de análise micro-meso-macro. Tendo o indivíduo como portador de práticas que são, a um só tempo, transformadas e modificadoras do seu contexto, encontraram-se fatores para vincular essas narrativas aos níveis organizacional e institucional. Contribui-se para o desenvolvimento metodológico ao incorporar as

narrativas como elemento de intermediação das práticas organizativas, lógicas institucionais e indivíduos que conduzem o processo de *sensemaking*.

A experiência pregressa dos empreendedores em um local que carrega a inovação trazida pelas fintechs em sua essência, teve papel relevante para a constituição das práticas organizativas da operação, no Brasil, da empresa levada a estudo neste trabalho. O fato de os empreendedores terem estado presentes e se conhecerem no Reino Unido – ambiente que, desde 2006, já despontavam empresas do gênero fintech –, foi uma coincidência singular que parece ter sido um dos embriões para o ímpeto de estabelecer essa forma de negócio no ambiente brasileiro. A avaliação de que no Brasil, dado o contexto institucional de concentração de mercado em *spreads* bancários mais elevados, mostrou-lhes que tal tipo de negócio era viável.

A busca por fazer a diferença num contexto de pluralidade de lógicas teve um papel relevante na proposição do modelo de negócio. Nesse sentido, não apenas a possibilidade de ter um grande rendimento – algo que nos primeiros anos não aconteceu – é o que movia o desejo dos informantes da pesquisa por empreender. Havia a aspiração de fazer algo diferente, e que de preferência fosse benéfico a outras pessoas. O modelo adotado, em que se conectam, de forma clara e definida, duas pontas da operação bancária, o investidor e o tomador, dá ensejo a que ambas possam desfrutar de um ganho que o modelo tradicional de intermediação bancária impede. Assim, ambos agentes tomam as rédeas das decisões financeiras.

A legitimidade buscada no processo de institucionalização foi reforçada pelo apoio do Banco Central na regulamentação dos negócios de crédito digital. A organização não precisou recorrer a um lobby ou a qualquer expediente de influência perante o órgão regulador. O interesse do próprio Banco Central em reduzir a concentração bancária no ambiente brasileiro possibilitou a regulamentação das fintechs de crédito.

Cabe lembrar, neste momento, as indagações originais do estudo que se vinculavam a temas tais como: mudança na lógica/substância institucional; o que se preserva e o que se altera nas práticas sociais e na práxis; a essência dos novos modelos de negócio e a saída existente em um mundo interconectado, para as organizações que não aderirem a uma nova lógica ou lógica transformada. Acrescenta-se, ainda, a questão central derivada do tema da natureza das mudanças. Forma-se um conjunto de temáticas gerando novas questões, dentre elas a de saber o que efetivamente se altera em maior alcance, se são as lógicas, ou se são as

práticas sociais. Ainda não é possível responder a todas integralmente. Fica então consignada a ideia de endereçá-los aos pesquisadores para que mantenham ativas as pesquisas nesse campo.

REFERÊNCIAS

- ALMANDOZ, J.; MARQUIS, C.; CHEELY, M. Drivers of Community Strength: An Institutional Logics Perspective on Geographical and Affiliation- Based Communities. In: R. Greenwood; C. Oliver; T. B. Lawrence; R. E. Meyer (Orgs.); **The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism**, 2017. London: Sage Publications.
- AULD, G. et al. Can technological innovations improve private regulation in the global economy? **Business and Politics**, v. 12, n. 3, 2010.
- BABBIE, E. **The Practice of Social Research**. 12. ed. Belmont: Wadsworth Cengage Learning, 2010.
- BARTUNEK, J. M.; RYNES, S. L.; IRELAND, R. D. What Makes Management Research Interesting, And Why Does It Matter? **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 1, p. 9–15, fev. 2006.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 36. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.
- BERGH, D. D. Thinking Strategically about Contribution. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 2, p. 135–136, abr. 2003.
- BERTÃO, N. A startup Anitta. **Exame**, p. 20–30, jan. 2019.
- BERTELS, S.; LAWRENCE, T. B. Organizational responses to institutional complexity stemming from emerging logics: The role of individuals. **Strategic Organization**, v. 14, n. 4, p. 336–372, 2016.
- BÉVORT, F.; SUDDABY, R. Scripting professional identities: how individuals make sense of contradictory institutional logics. **Journal of Professions and Organization**, v. 3, p. 17–38, 2016.
- BOJE, D. M. **Narrative Methods for Organizational and Communication Research**. London: Sage Publications, 2001.
- BOSI, E. **Memória e sociedade**. 6. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.
- BRUNER, J. **Realidade mental, mundos possíveis**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997a.
- BRUNER, J. **Atos de significação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997b.
- BUNGE, M. **Epistemologia: curso de atualização**. São Paulo: T.A. Queiroz, 1980.
- CARAYANNIS, E. G.; CAMPBELL, D. F. J. “Mode 3” and “Quadruple Helix”: toward a 21st century fractal innovation ecosystem. **International Journal of Technology Management**, v. 46, n. 3/4, p. 201–234, 2009.
- CARNIERI, H. Minha ética é pessoal ou da minha empresa? **Gazeta do Povo**, p. 48, 30 jun. 2018.

CHEN, L. **At \$68 Billion Valuation, Uber Will Be Bigger Than GM, Ford, And Honda** *Forbes*, 4 dez. 2015. Disponível em:

<<https://www.forbes.com/sites/liyanchen/2015/12/04/at-68-billion-valuation-uber-will-be-bigger-than-gm-ford-and-honda/#77ce18d532e3>>. Acesso em: 25 nov. 2016.

CHIA, R. The Concept of Decision: A Deconstructive Analysis. **Journal of Management Studies**, v. 31, n. 6, p. 781–806, 1994.

CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 217–242, 2007.

CHRISTIANSEN, L. H.; LOUNSBURY, M. Strange Brew: Bridging Logics Via Institutional Bricolage and the Reconstitution of Organizational Identity. In: M. Lounsbury; E. Boxenbaum (Orgs.); **Institutional Logics in Action, Part B (Research in the Sociology of Organizations, Volume 39 Part B)**. v. 39, p.199–232, 2013. Emerald Group Publishing Limited.

COHEN, B.; KIETZMANN, J. Ride On! Mobility Business Models for the Sharing Economy. **Organization & Environment**, v. 27, n. 3, p. 279–296, 2014.

CORAIOLA, D. M.; JACOMETTI, M.; BARATTER, M. A.; GONÇALVES, S. A. Conciliando agência e contexto na dinâmica da mudança institucional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 4, p. 701–726, 2015.

CORNELISSEN, J. P.; SCHILDT, H. Sensemaking in strategy as practice: a phenomenon or a perspective? In: GOLSORKHI, D. et al. (Eds.). **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. 2. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2015.

COULDRY, N.; HEPP, A. **The Mediated Construction of Reality**. Cambridge: Polity Press, 2016.

CRESWELL, J. D. W.; CRESWELL, J. D. W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. 5. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

CUPANI, A. Acerca de la vigencia del ideal de objetividad científica. **Sci.stud on line**, v. 9, n. 3, p. 501–525, 2011.

CZARNIAWSKA, B. **Narratives in Social Science Research**. London: Sage Publications, 2004.

CZARNIAWSKA, B. **Social Science Research: From Field to Desk**. London: Sage Publications, 2014.

CZARNIAWSKA-JOERGES, B. Narration or Science? Collapsing the Division in Organization Studies. **Organization**, v. 2, n. 1, p. 11–33, 1995.

DAMERON, S.; LÊ, J. K.; LEBARON, C. Materializing Strategy and Strategizing Material: Why Matter Matters. **British Journal of Management**, v. 26, p. S1–S12, jan. 2015.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147–160, 1983.

FARIA, J. H. **Dimensões da Matriz Epistemológica em Estudos em Administração: uma proposição**. XXXVI Encontro da ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro: set. 2012 Disponível em:
<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EPQ812.pdf>

FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de tecnologia bancária 2019**. São Paulo: Deloitte, 2019.

FLYVBJERG, B. Five Misunderstandings About Case-Study Research. **Qualitative Inquiry**, v. 12, n. 2, p. 219–245, 2006.

FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. R. Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 232–263.

FUGLSANG, L.; JAGD, S. Making sense of institutional trust in organizations: Bridging institutional context and trust. **Organization**, v. 22, n. 1, p. 23–39, 2015.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GIOIA, D. A.; CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 433–448, 1991.

GOOGLE MAPS. **Nexoos**. 2019. Disponível em:
<<https://goo.gl/maps/22WvLbTw9YXCvVg9>>. Acesso em: 7 dez. 2019.

HENDRY, J. Strategic Decision Making, Discourse, And Strategy As Social Practice. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 7, p. 955–977, 2000.

HOLMLUND, M.; STRANDVIK, T.; LÄHTEENMÄKI, I. Digitalization challenging institutional logics: Top executive sensemaking of service business change. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 27, n. 1, p. 219–236, 2017.

HULTIN, L.; MÄHRING, M. Visualizing institutional logics in sociomaterial practices. **Information and Organization**, v. 24, p. 129–155, 2014.

IBSEN, C. L. Making sense of employer collectivism – The case of Danish wage bargaining under recession. **Journal of Industrial Relations**, v. 58, n. 5, p. 669–687, 2016.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5–27, 22 jan. 2007.

JAY, J. Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 1, p. 137–159, 2013.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. W. Entrevista narrativa. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Eds.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 90–113.

KERLINGER, F. N. **Metodologia de pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Edusp, 1980.

KHAN, A. S. Institutions and sensemaking of change: Institutional frame switching as sensemaking of microfinance in a Pakistani commercial bank. **Journal of Organizational Change Management**, v. 31, n. 3, p. 532–556, 2018.

KRAATZ, M. S.; BLOCK, E. S. Organizational Implications of Institutional Pluralism. In: GREENWOOD, R. et al. (Eds.). **The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage Publications, 2008. p. 243–275.

KRIPPENDORFF, K. **Content Analysis: An Introduction to Its Methodology**. 2. ed. Th: Sage Publications, 2004.

KRISTIANSEN, M.; OBSTFELDER, A.; LOTHERINGTON, A. T. Nurses' sensemaking of contradicting logics: An underexplored aspect of organisational work in nursing homes. **Scandinavian Journal of Management**, v. 31, p. 330–337, 2015.

KUMAR, R. **Research Methodology: a Step by Step Guide for Beginners**. 3. ed. London: Sage Publications, 2011.

LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. Introduction: Process Thinking, Process Theorizing and Process Researching. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Eds.). **The SAGE Handbook of Process Organization Studies**. London: Sage Publications, 2016. p. 1–25.

LAROCHE, H. From Decision to Action in Organizations: Decision-Making as a Social Representation. **Organization Science**, v. 6, n. 1, p. 62–75, 1995.

MAITLIS, S.; CHRISTIANSON, M. Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. **The Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 57–125, 2014.

MARKHAM, A. N. Ethnography in the Digital Internet Era: From Fields to Flows, Descriptions to Interventions. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **The Sage handbook of qualitative research**. 5. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018. p. 650–668.

MARTIN, C. J. The sharing economy: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism? **Ecological Economics**, v. 121, p. 149–159, 2016.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340–363, 1977.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. Does Decision Get in the Way. **Organization Studies**, v. 11, n. 1, p. 1–6, 1990.

MORSE, J. Reframing rigor in qualitative inquiry. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **The Sage handbook of qualitative research**. 5. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018. p. 796–817.

NICOLINI, D. **Practice Theory, Work, & Organization: An Introduction**. Oxford: Oxford University Press, 2012.

NIGAM, A.; OCASIO, W. Event attention, environmental sensemaking, and change in institutional logics: An inductive analysis of the effects of public attention to Clinton's health care reform initiative. **Organization Science**, v. 21, n. 4, p. 823–841, 2010.

OCASIO, W.; THORNTON, P. H.; LOUNSBURY, M. Advances to the institutional logics perspective. In: GREENWOOD, R. et al. (Eds.). **The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism**. 2. ed. London: Sage Publications, 2017.

O'CONNOR, E. Storied Business: Typology, Intertextuality, and Traffic in Entrepreneurial Narrative. **Journal of Business Communication**, v. 39, n. 1, p. 36–54, 2002.

PACHE, A.-C.; SANTOS, F. Embedded in Hybrid Contexts: How Individuals in Organizations Respond to Competing Institutional Logics. In: LOUNSBURY, M.; BOXENBAUM, E. (Eds.). **Institutional Logics in Action, Part B (Research in the Sociology of Organizations, Volume 39 Part B)**. [s.l.] Emerald Group Publishing Limited, 2013. v. 39p. 3–35.

PAREKH, N.; ASHTA, A. An institutional logics perspective to evolution of Indian microcredit business models. **Strategic Change**, v. 27, n. 4, p. 313–327, 2018.

PARENTE, R. C.; GELEILATE, J. M. G.; RONG, K. The Sharing Economy Globalization Phenomenon: A Research Agenda. **Journal of International Management**, v. 24, n. 1, p. 52–64, 2018.

PENTLAND, B. T. Building process theory with narrative: from description to expectation, interpretation and suspension. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 711–724, 1999.

PEPPARD, J.; RYLANDER, A. From Value Chain to Value Network: Insights for Mobile Operators. **European Management Journal**, v. 24, n. 2–3, p. 128–141, 2006.

PHILLIPS, N.; OSWICK, C. Organizational Discourse: Domains, Debates, and Directions. **The Academy of Management Annals**, v. 6, n. 1, p. 435–481, 2012.

PIVA, N. **As startups que colocaram Curitiba no mapa da inovação**. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/livre-iniciativa/empreender/as-startups-que-colocaram-curitiba-no-mapa-da-inovacao-cmpq3rvwakkrdsq68mhsqws1h/>>. Acesso em: 9 jan. 2019.

REISSNER, S. C. “We are this hybrid”: Members' search for organizational identity in an institutionalized public–private partnership. **Public Administration**, v. 97, p. 48–63, 2019.

RESE, N.; KUABARA, F. H. S.; VILLAR, E. G.; FERREIRA, J. M. O Vir a Ser da Estratégia como uma Prática Social. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 2, p. 227–248, 2017.

RIESSMAN, C. K. Narrative Analysis. In: KELLY, N. et al. (Eds.). **Narrative, Memory & Everyday Life**. Huddersfield: University of Huddersfield, 2005. p. 1–7.

ROMÃNOVA, I.; KUDINSKA, M. Banking and Fintech: A Challenge or Opportunity? **Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis**. v. 98, p.21–35, 2016.

RYNES, S. From the Editors. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 2, p. 311–313, 2002.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 2, n. 2, p. 250–269, 2009.

SCHULTZ, F.; WEHMEIER, S. Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications: combining institutional, sensemaking and communication perspectives. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 15, n. 1, p. 9–29, 2010.

SCHWANDT, T. A. Constructivist, Interpretivist Approaches to Human Inquiry. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **The Landscape of Qualitative Research: Theories and Issues**1. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998. p. 221–259.

SCHWANDT, T. A.; GATES, E. F. Case Study Methodology. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **The Sage handbook of qualitative research**. 5. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: ideas and interests**. 3. ed. London: Sage Publications, 2008.

SCOTT, W. R.; DAVIS, G. F. **Organizations and Organizing**. 5. ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2003.

SHARMA, G.; GOOD, D. The Work of Middle Managers: Sensemaking and Sensegiving for Creating Positive Social Change. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 49, n. 1, p. 95–122, 2013.

SMITH, W. K.; BESHAROV, M. L. Bowing before Dual Gods: How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity. **Administrative Science Quarterly**, v. 64, n. 1, p. 1–44, 2019.

SPARKES, A. C.; SMITH, B. Narrative Constructionist Inquiry. In: HOLSTEIN, J. A.; GUBRIUM, J. F. (Eds.). **Handbook of Constructionist Research**. New York: The Guilford Press, 2008. p. 295–314.

STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

STAKE, R. E. **The Art of Case Study Research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

TAKAHASHI, A. R. W.; ARAUJO, L. Case study research: opening up research opportunities. **RAUSP Management Journal**, v. ahead-of-p, n. ahead-of-print, p. 12, 2019.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional Logics. In: R. Greenwood; C. Oliver; K. Sahlin; R. Suddaby (Orgs.); **The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism**. p.99–129, 2008. London: Sage Publications.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. **The institutional logics perspective: a new approach to culture, structure, and process**. Oxford: Oxford University Press, 2012.

VAARA, E.; SONENSHEIN, S.; BOJE, D. M. Narratives as Sources of Stability and Change in Organizations: Approaches and Directions for Future Research. **The Academy of Management Annals**, v. 10, n. 1, p. 495–560, 2016.

VENET, B. Fintech and Financial Inclusion. **A research Agenda for Financial Inclusion and Microfinance**, p. 162–172, 2019.

VILLAR, E. G.; WALGER, C. DE S.; ABIB, G.; ROGLIO, K. D. D. Deciding: decision-making as a social practice. **International Journal of Management and Decision Making**, v. 17, n. 3, p. 279–298, 2018.

WEICK, K. E. **Sensemaking in Organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the Process of Sensemaking. **Organization Science**, v. 16, n. 4, p. 409–421, 2005.

WHITTINGTON, R.; MELIN, L. The challenge of organizing/strategizing. In: PETTIGREW, A. M. et al. (Eds.). **Innovative Forms of Organizing: International Perspectives**. London: Sage Publications, 2003. p. 35–48.

YU, K.-H. Institutional Pluralism, Organizations, and Actors: A Review. **Sociology Compass**, v. 9, n. 6, p. 464–476, jun. 2015.

APÊNDICE 1 – LISTA DOS DOCUMENTOS ANALISADOS

QUADRO 15 – RELAÇÃO DOS DOCUMENTOS CONSIDERADOS NA PESQUISA

Código	Data	Título	(continua)
			Fonte
M_01	07/09/2016	Nexoos, uma fintech que facilita empréstimos coletivos para empresas	Draft
M_02	28/09/2016	Startup de P2P lending já capta dinheiro	Baguete
M_03	02/04/2017	Saiba como funcionam o empréstimo e a injeção de capital colaborativos	O Globo
M_04	08/06/2017	Sem crédito no banco? Veja opções mais baratas para o seu negócio	Exame
M_05	02/08/2017	Nexoos, uma fintech que usa Inteligência Artificial para avaliar e conseguir empréstimos a taxas mais baixas	Draft
M_06	07/08/2017	A hora e a vez das fintechs	Exame
M_07	08/01/2018	Fintech inova com empréstimos a juros mais baixos	Exame
M_08	31/01/2018	Empréstimo coletivo permite que pequeno investidor financie empresas	Folha de S. Paulo
M_09	15/02/2018	Site conecta sua empresa a empréstimos com taxas menores	Exame
M_10	27/02/2018	Investimento de renda fixa que promete 1,5% ao mês? Existe!	O Estado de S. Paulo
M_11	12/03/2018	Para protegerem de fraudes, autoridades complicam vida de todos	Exame
M_12	06/04/2018	Fintechs com foco no pequeno empreendedor liberam crédito com juros até 70% menores	Gazeta do Povo
M_13	08/04/2018	Crédito: como conseguir dinheiro para abrir ou expandir seu negócio	Pequenas Empresas & Grandes Negócios
M_14	30/04/2018	Como vai funcionar a nova regulamentação para fintechs de crédito	BIT magazine
M_15	03/05/2018	Fintechs de crédito assinam "declaração de independência". Veja o que muda	Exame
M_16	14/05/2018	Fintechs comemoram aprovação do Cadastro Positivo e criam manifesto de apoio	IT Forum 365
M_17	21/05/2018	Investimento a partir de R\$ 1.000 promete pagar 50% ao ano. Vale a pena?	Exame
M_18	15/06/2018	O que você precisa saber antes de colocar seu dinheiro em uma fintech	Veja
M_19	27/06/2018	Fintechs impulsionam setor de Energia Solar no Brasil	SEGS
M_20	22/07/2018	Juros baixos das fintechs são atrativo para quem precisa de dinheiro	Folha de S. Paulo
M_21	24/08/2018	Crédito franqueado	IstoÉ Dinheiro
M_22	30/08/2018	Quer ganhar uma renda extra? Indique empresas que precisam de dinheiro	Exame
M_23	31/10/2018	Fintechs fazem empréstimos com dinheiro de pessoas físicas	O Estado de S. Paulo
M_24	19/11/2018	Fintechs se antecipam a cadastro positivo ao cruzar dados de cliente	Folha de S. Paulo
M_25	22/12/2018	P2P (Peer-to-Peer): Entenda o que é e se vale a pena investir	Money Times
M_26	16/01/2019	Quais são os riscos de investir em empréstimo Peer to peer	Seu Crédito
M_27	19/01/2019	Qual é o melhor P2P do Brasil?	Money Times
M_28	31/01/2019	Com este negócio, PMEs conseguem crédito sem passar pelos bancos	Exame

QUADRO 15 – RELAÇÃO DOS DOCUMENTOS CONSIDERADOS NA PESQUISA

Código	Data	Título	(continuação)
			Fonte
M_29	01/02/2019	Peer-to-peer lending: entenda o que é e quais os seus riscos	StartSe
M_30	04/02/2019	P2P Lending: investimento alternativo em expansão promete lucro de até 380% do CDI	InfoMoney
M_31	19/02/2019	Com retorno de até 30% ao ano, P2P Lending se consolida no Brasil	InfoMoney
M_32	13/03/2019	Crédito coletivo será até 70% mais barato e pode crescer 500% em 2019	DCI
M_33	15/03/2019	Fintech conecta investidor e tomadores de recursos	Estado de Minas
M_34	22/03/2019	Fintech oferece empréstimos para empresas sem aprovação de banco e com juros baixos	InfoMoney
M_35	10/04/2019	Custos são obstáculos para adequação de fintechs de crédito às novas regras do BC	Gazeta do Povo
M_36	05/05/2019	Fintechs ajudam pequeno empreendedor a ter acesso mais fácil ao crédito	O Estado de S. Paulo
M_37	24/05/2019	Mais dinheiro para as fintechs, o avanço do open banking, e a febre dos pagamentos instantâneos	StartSe
M_38	29/05/2019	As novidades trazidas pelas fintechs para beneficiar o aplicador (II)	O Estado de S. Paulo
M_39	04/06/2019	Banco Central autoriza Nexoos a atuar como SEP	DCI
M_40	11/06/2019	Nexoos é a 1ª fintech, em operação, aprovada pelo BC para atuar como SEP	Seu Crédito Digital
M_41	10/07/2019	Nexoos se transforma em marketplace e amplia a capacidade de funding	Seu Crédito Digital
M_42	18/07/2019	Quem quer dinheiro	Exame
M_43	19/07/2019	Nexoos convida investidores e empresas a dar tchau para bancões	Seu Crédito Digital
M_44	09/08/2019	Avenida Paulista dá tchau aos bancões em ação da fintech Nexoos	Seu Crédito Digital
M_45	20/08/2019	Executivos da Nexoos, Véríos, Linker, SMU e Glebba debatem novas formas de investir no Brasil	Polinize
M_46	21/08/2019	Investimento: conheça 3 fintechs para ganhar dinheiro	Diário Prime News
M_47	29/08/2019	Nexoos quer atingir R\$ 1 bi até 2020	DCI
M_48	01/09/2019	Empréstimos por meios digitais atraem pequenos empreendedores	A Tarde
M_49	14/09/2019	Fintechs de empréstimos peer-to-peer ganham espaço no Brasil	Livecoins
M_50	16/09/2019	Nexoos agora é instituição financeira e única Sociedade de Empréstimo entre Pessoas no país	Seu Crédito Digital
M_51	17/09/2019	Plataforma de P2P Nexoos lança conta digital para investidores	InfoMoney
M_52	18/09/2019	Nexoos se torna a única Sociedade de Empréstimo entre Pessoas no país!	
M_53	19/09/2019	Nexoos faz primeira intermediação de crédito entre pessoas no Brasil	Exame
M_54	21/09/2019	Crédito de pessoa para pessoa, o P2P	O Estado de S. Paulo
M_55	10/11/2019	Engenheiro ganha prêmio e cria startup	O Estado de S. Paulo
M_56	10/11/2019	Os jovens e inquietos fundadores de fintechs	IstoÉ Dinheiro

QUADRO 15 – RELAÇÃO DOS DOCUMENTOS CONSIDERADOS NA PESQUISA

Código	Data	Título	(conclusão) Fonte
M_57	18/11/2019	78% das empresas recorreram ao cheque especial nos últimos 18 meses	Valor Investe
M_58	21/11/2019	Podcast: Como estão os empréstimos peer to peer no Brasil	Inova.jor
M_59	21/11/2019	Microempreendedor: dicas essenciais para obter capital de giro para seu negócio	Seu Crédito Digital
R_01	Jul./2018	Relatório de performance da carteira	Nexoos
R_02	Dez./2018	Relatório de performance da carteira	Nexoos
R_03	Jan./2019	Relatório de performance da carteira	Nexoos
R_04	Fev./2019	Relatório de performance da carteira	Nexoos
R_05	Mar./2019	Relatório de performance da carteira	Nexoos
R_06	Abr./2019	Relatório de performance da carteira	Nexoos
R_07	Maio/2019	Relatório de performance da carteira	Nexoos
R_08	Jun./2019	Relatório de performance da carteira	Nexoos
R_09	Jul./2019	Relatório de performance da carteira	Nexoos
R_10	Set./2019	Relatório de performance da carteira	Nexoos
R_11	Out./2019	Relatório de performance da carteira	Nexoos
R_12	Nov./2019	Relatório de performance da carteira	Nexoos
R_13	Dez./2019	Relatório de performance da carteira	Nexoos
V_01	03/08/2017	Nexoos – Programa Parceiro – Como cadastrar uma empresa?	Nexoos
V_02	08/02/2018	Nexoos: Empréstimos Justos. Investimentos Rentáveis	Nexoos
V_03	09/01/2019	Tem dúvidas de quais documentos precisa enviar para solicitar crédito?	Nexoos
V_04	07/03/2019	Conta Nexoos	Nexoos
V_05	18/03/2019	Confira as opções de Investimento para 2019	Nexoos
V_06	19/03/2019	Como declarar seus investimentos no imposto de renda	Nexoos
V_07	05/04/2019	Meet Nexoos	Nexoos
V_08	22/07/2019	Banco “tchau” por Nexoos 15’	Nexoos
V_09	22/07/2019	Banco “tchau” por Nexoos 30’	Nexoos
V_10	09/08/2019	Banco Tchou por Nexoos	Nexoos
V_11	16/09/2019	Nexoos no Bom Dia Brasil – Tv Globo	Nexoos
V_12	23/12/2019	Live: Tudo Sobre Investir na Nexoos	Nexoos
PV_1	13/09/2018	Potato Valley: Vale brasileiro atrai cada vez mais startups de tecnologia	Exame
PV_2	13/08/2018	Seleção Draft – Potato Valley	Draft
PV_3	01/10/2018	Qual o melhor lugar de São Paulo para achar startups quentes? Veja o mapa	Exame
BC_1	26/04/2018	Resolução nº 4.656, de 26 de abril de 2018	Bacen
C1	08/11/2019	Caderno de registro de observações	Autor
P1	08/11/2019	Transcrição de entrevista com o Participante 1	Autor
P2	28/11/2019	Transcrição de entrevista com o Participante 2	Autor
P3	09/01/2020	Transcrição de entrevista com o Participante 3	Autor
P4	10/01/2020	Transcrição de entrevista com o Participante 4	Autor

FONTE: O autor (2020).

APÊNDICE 2 – LISTA DOS CÓDIGOS UTILIZADOS

QUADRO 16 – LISTA DE CÓDIGOS UTILIZADOS NA ANÁLISE DO CASO

(continua)

Grupo	Código	Descrição
Emergentes	Aceleracao	Relacionado ao processo e ao período de aceleração do negócio
	Bacen	Banco Central do Brasil e seus representantes
	Background	Experiências profissionais anteriores
	Bancos tradicionais	Bancos que não são fintechs
	Credibilidade	Refere-se à credibilidade da organização perante o mercado
	Cultura	Cultura organizacional
	Empreendedorismo Londres	Ambiente de empreendedorismo de Londres
	Estudo do modelo	Estudo do modelo de negócio
	Explicacao	Momentos em que o informante fornece uma explicação sobre o negócio
	Falta de crescimento	Episódio crítico da organização
	Faria Lima	Localização da região da Av. Faria Lima
	FundingCircle	Modelo de negócio e benchmarking
	Investidores	Público cliente da empresa
	Oportunidades no Brasil	Oportunidades de negócio
	Outros investidores	Outros públicos da empresa
	Parceiro	Parceiro bancário
	PME	Público cliente da empresa
	Regulamentacao	Processo de regulamentação
	Vontade de empreender	Desejo/motivação para empreender
	Zopa	Organização pioneira no modelo P2P
Logicas	Mercado	Lógica central que delineia o conjunto de práticas materiais e construções simbólicas legitimadas por meio de padrões aceitos socialmente como certos, sem reflexão sobre as circunstâncias de sua formação. LMF
	Regulatorio	Lógica central que delineia o conjunto de práticas materiais e construções simbólicas legitimadas por meio de padrões aceitos socialmente como certos, sem reflexão sobre as circunstâncias de sua formação. LER
	Startup	Lógica central que delineia o conjunto de práticas materiais e construções simbólicas legitimadas por meio de padrões aceitos socialmente como certos, sem reflexão sobre as circunstâncias de sua formação. LES

FONTE: O autor (2020), adaptado de Pentland (1999) e Weick (1995).

QUADRO 16 – LISTA DE CÓDIGOS UTILIZADOS NA ANÁLISE DO CASO

(continuação)

Grupo	Código	Descrição
Narrativa-Historias	Genericas	Modelos e documentos convencionais como planos de negócio, modelos de negócio, planos estratégicos, etc. A.Histórias de Marketing B.Histórias de estratégia
	Pessoais	Produzidas pelos diversos praticantes da estratégia A.Histórias sobre a fundação B.Histórias visionárias
	Situacionais	Histórias contextuais as quais os fundadores não tem controle, mas que são fundamentais para o delineamento e a história do negócio A.Histórias históricas B.Histórias convencionais
Narrativa-Nível	Fabula	Descrição genérica de um conjunto particular de eventos e as suas relações Como uma pessoa em particular foi contratada: o que aconteceu, quem fez
	Generating mechanisms	Estruturas subjacentes que permitem ou restringem a fábula Processo geral de recrutamento: como as pessoas em geral são contratadas
	Story	Versão de uma fábula a partir de um ponto de vista específico Uma versão própria de um novo empregado sobre como ele ou ela foi contratado
	Text	História particular contada por um narrador específico Texto atual da história dele ou dela: “Quando eu apareci na entrevista...”
Narrativa	1sequenciamentoporal	A narrativa deve incluir um início, meio e fim claros, embora mesmo histórias fragmentárias ainda possam representar tempo e sequência. A sequência de eventos faz parte da estrutura fabulosa - profunda - de uma história. A estrutura superficial de uma narrativa não precisa apresentar eventos em sequência; os eventos são frequentemente rearranjados para efeitos dramáticos (como em mistérios de assassinato, onde o cadáver é normalmente encontrado antes de o assassino ser revelado). Mas a cronologia é um dispositivo organizador central. Os eventos ou ações referidos em uma narrativa são entendidos como acontecendo em uma sequência..
	2atoresfocais	As narrativas são sempre sobre alguém ou algo assim. Os objetos e personagens de uma história também são considerados como parte da fábula. Há um protagonista e, frequentemente, também um antagonista. Os personagens podem não ser desenvolvidos ou mesmo identificados pelo nome, mas, juntamente com a sequência, fornecem um fio que une os acontecimentos de uma narrativa.
	3voznarrativa	Uma narrativa é algo que alguém conta, por isso deve haver sempre uma voz identificável a fazer a narração. Essa voz reflete um ponto de vista específico. Como são sempre possíveis múltiplos pontos de vista, a voz narrativa geralmente não é considerada como parte de uma estrutura profunda.

FONTE: O autor (2020), adaptado de Pentland (1999) e Weick (1995).

QUADRO 16 – LISTA DE CÓDIGOS UTILIZADOS NA ANÁLISE DO CASO

Grupo	Código	Descrição (conclusão)
Narrativa	4contextomoral	As narrativas carregam significado e valor cultural porque codificam, implícita ou explicitamente, padrões contra os quais as ações dos personagens podem ser julgadas. Em contos justos (e seus primos próximos - livros didáticos), a moral é muitas vezes explícita. Pode até ter uma secção privilegiada que a isola dos acontecimentos reais da narrativa. Mas mesmo sem qualquer moral explícita, as narrativas incorporam um sentido do que é certo e errado, apropriado ou inapropriado, e assim por diante. White argumenta que esse senso de contexto moral é o que distingue a narrativa histórica de meros anais ou crônicas de eventos. Tal como a voz narrativa, ela não faz parte de uma estrutura profunda.
	5outrosindicadores	Barthes observa que os textos narrativos normalmente contêm mais do que apenas os eventos nus. Em particular, eles contêm uma variedade de dispositivos textuais que são usados para indicar tempo, lugar, atributos dos personagens, atributos do contexto, e assim por diante. Estes indicadores não adiantam a trama, mas fornecem informações que podem ser essenciais para a interpretação dos eventos (por exemplo, saber que a cena é um casamento muda o significado da frase "Eu faço").
Pratica	Organizativa	Refere-se ao conjunto de padrões e modos de fazer que determinam a instância organizacional, que se revela no movimento do contínuo fazer, com o foco em micro atividades cotidianas – práxis.
Sensemaking	Sensemaking	Processo construído intersubjetivamente e que carrega sete propriedades: (i) baseado em construção de identidade, (ii) retrospectivo, (iii) representativo de ambientes sensíveis, (iv) social, (v) contínuo, (vi) focado em e por pistas extraídas, (vii) dirigido por plausibilidade mais do que precisão.

FONTE: O autor (2020), adaptado de Pentland (1999) e Weick (1995).

ANEXO 1 – AUTORIZAÇÃO DE DIVULGAÇÃO DA PESQUISA

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Por meio deste documento, a Nexoos do Brasil Holding S.A, pessoa jurídica registrada sob o CNPJ nº 30.965.375/0001-57, e suas subsidiárias e afiliadas, representada por Daniel Murrer Gomes, autoriza a divulgação dos dados coletados e a vinculação do seu nome, para fins acadêmicos, por André Ricardo do Rosário Contani, RG [REDACTED] SESP-PR, CPF [REDACTED]. Esta autorização limita-se única e exclusivamente à pesquisa acadêmica intitulada “PLURALIDADE DE LÓGICAS INSTITUCIONAIS: CONSTRUÇÃO DE SENTIDOS DE PRÁTICAS ORGANIZATIVAS NA ECONOMIA DE BASE TECNOLÓGICA”, cujo relatório será registrado no formato dissertativo, e aos trabalhos dela derivados no formato de artigo acadêmico para publicação em eventos e periódicos científicos.

São Paulo, 14 de janeiro de 2020.



Daniel Murrer Gomes
Diretor